

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115489635>

CA1
FN
-E77



Immigration and Refugee Board of Canada

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>



Immigration and Refugee Board of Canada

Part III – Report on Plans and Priorities

2011-12
Estimates

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jason Kenney'.

The Honourable Jason Kenney
Minister of Citizenship, Immigration
and Multiculturalism

Table of Contents

MESSAGE FROM THE CHAIRPERSON	1
SECTION I: OVERVIEW	3
Raison d'être and Responsibilities	3
Strategic Outcome and Program Activity Architecture	5
Program Activity Architecture Crosswalk	6
Planning Summary	7
Risk Analysis	8
Expenditure Profile	11
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES	13
Strategic Outcome and Program Activities	13
Program Activity 1: Refugee Protection	14
Program Activity 2: Refugee Appeal	17
Program Activity 3: Admissibility Hearings and Detention Reviews	19
Program Activity 4: Immigration Appeal	22
Program Activity 5: Internal Services	25
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	29
Financial Highlights	29
Supplementary Information Tables	29
SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST	31
IRB Processes	31
Contact Us	31

MESSAGE FROM THE CHAIRPERSON



I am pleased to present the *2011-12 Report on Plans and Priorities* for the Immigration and Refugee Board of Canada (IRB).

The IRB is an independent tribunal established by Parliament to resolve immigration and refugee cases efficiently, fairly and in accordance with the law. Through the work of its three divisions, namely the Refugee Protection Division (RPD), the Immigration Division (ID) and the Immigration Appeal Division (IAD), the Board contributes directly to Canada's humanitarian traditions, the security of Canada and the quality of life of Canadians.

OUR OPERATING ENVIRONMENT

The IRB operates in a complex environment where world events and changing country conditions, shifting migration patterns and refugee movements, among other factors, influence the number and type of cases received. While the high intake experienced by the ID and the IAD in recent years is expected to continue, the number of refugee protection claims referred to the RPD in 2011-12 is projected to remain stable.

The elevated intake in previous years has contributed to the growth of substantial backlogs in both the IAD and the RPD. With additional backlog funding provided by the Government and improved operational efficiency, the IRB will reduce the RPD inventory in a significant way until the *Balanced Refugee Reform Act* (BRRA) comes into force, although the resources to be received will not be sufficient to eliminate it. A substantial backlog will remain on the day that the BRRA comes into force.

BUILDING ON OUR STRENGTHS

Over the past several years, the IRB has pursued a transformation agenda that has included enhanced integration across its three divisions; reinforced accountabilities and performance expectations for both managers and decision-makers; and strengthened engagement with stakeholders and personnel on key projects and initiatives. These measures have been key to the IRB's success in becoming a more flexible, adaptable organization, and will serve the Board well in meeting the challenges facing it in the year ahead.

KEY PRIORITIES FOR 2011-12

We have identified the following three strategic priorities for 2011-12, which we expect to maintain in 2012-13 as we continue to implement the changes introduced under the BRRA:

- Prepare for and implement the BRRA;
- Continue to maximize case resolutions while ensuring quality and fairness;
- Continue to promote an adaptive, integrated and flexible organization that values its people.

REFUGEE DETERMINATION REFORM

As a result of the changes to Canada's refugee determination system set out in the BRRA, passed at the end of June 2010, the IRB is in transition as it plans and prepares for implementation. In addition to establishing a Refugee Appeal Division (RAD) in 2011-12, the IRB will put into place a RPD with new processes, whose decision-makers will be public servants rather than persons appointed by the Governor in Council (GIC). Timelines for key steps in the processing of refugee protection claims are or will be legislated.

Successful implementation of these changes is the IRB's key strategic priority in the year ahead, and the necessary resources and expertise have been committed to the initiative to ensure a smooth transition to the new system while maintaining the quality and fairness of Board proceedings.

LOOKING AHEAD

Fiscal year 2011-12 promises to be a year of dramatic change at the IRB. It will be important to work closely with our portfolio partners and communicate throughout with stakeholders and Board personnel as we move ahead. However, I am confident that we will be successful in meeting our commitments, thanks above all to the professionalism, hard work and creativity of our personnel. The Board already enjoys a world-wide reputation for excellence in the adjudication of immigration and refugee matters, and I have no doubt that this reputation will only be strengthened in the years ahead.



Brian Goodman
Chairperson

SECTION I OVERVIEW

RAISON D'ÊTRE AND RESPONSIBILITIES

The Immigration and Refugee Board of Canada (IRB) is an independent, accountable administrative tribunal that was created on January 1, 1989, by an amendment to the *Immigration Act*.

MISSION

Our mission, on behalf of Canadians, is to resolve immigration and refugee cases efficiently, fairly and in accordance with the law

In 2002, the *Immigration Act* was replaced by the *Immigration and Refugee Protection Act* (IRPA), which will be amended by the *Balanced Refugee Reform Act* (BRRA). The IRB's mandate under the IRPA will expand as provisions of the BRRA come into force in 2011-12 and in 2012-13.

IRB Division Mandates

Refugee Protection Division (RPD)

- Decides claims for refugee protection
- Decides applications for vacation of refugee protection
- Decides applications for cessation of refugee protection
- Decides on pre-removal risk assessments (PRRA)¹

Refugee Appeal Division (RAD)²

- Hears appeals against a decision of the RPD to allow or reject a claim for refugee protection
- Hears appeals against a decision of the RPD rejecting an application by the Minister for a determination that refugee protection has ceased
- Hears appeals of an application by the Minister to vacate a decision to allow a claim for refugee protection

Immigration Division (ID)

- Conducts admissibility hearings for foreign nationals or permanent residents who seek entry into Canada, or who are already in Canada and are alleged to be inadmissible
- Conducts detention reviews for foreign nationals or permanent residents who are detained for immigration reasons

Immigration Appeal Division (IAD)

- Hears appeals of family sponsorship applications refused by Citizenship and Immigration Canada (CIC)
- Hears appeals from certain removal orders made against permanent residents, Convention refugees and other protected persons, and holders of permanent resident visas
- Hears appeals by permanent residents against whom a CIC officer outside Canada has decided that they have not fulfilled their residency obligation
- Hears appeals by the Minister of Public Safety of ID decisions at admissibility hearings

NOTE: An overview of the IRB is available at www.irb-cisr.gc.ca/eng/brdcom/publications/oveape/Pages/index.aspx

¹ When transferred from CIC, see page 15 for more details.

² When proclaimed, see page 17 for more details.

REGIONAL OPERATIONS

The IRB carries out its work in three regional offices located in Toronto, Montréal and Vancouver. The Central Region is responsible for Ontario, except for Ottawa; the Eastern Region for Quebec, Ottawa and the Atlantic provinces; and the Western Region for the Western provinces. All three divisions hold hearings in these regions, supported by adjudicative and corporate support. The IRB also has offices in Calgary and Ottawa in which hearings are held. Internal and support services are managed at IRB Headquarters, located in Ottawa.

ADMINISTRATIVE JUSTICE

Through the work of each division, the IRB strives to deliver a simpler, more accessible and expeditious form of justice than that provided by the courts, but with no less attentiveness to procedural fairness, the rigour of the law and its application to the particular facts of each case. The IRB applies the principles of administrative law, including those of natural justice, in its proceedings and resolutions, and decisions are rendered in accordance with the law, including the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*.

The IRB is committed to fairness in all aspects of its work. The Board respects the dignity and diversity of the individuals who appear before it, some of whom have experienced very difficult circumstances.

BENEFITS FOR CANADIANS

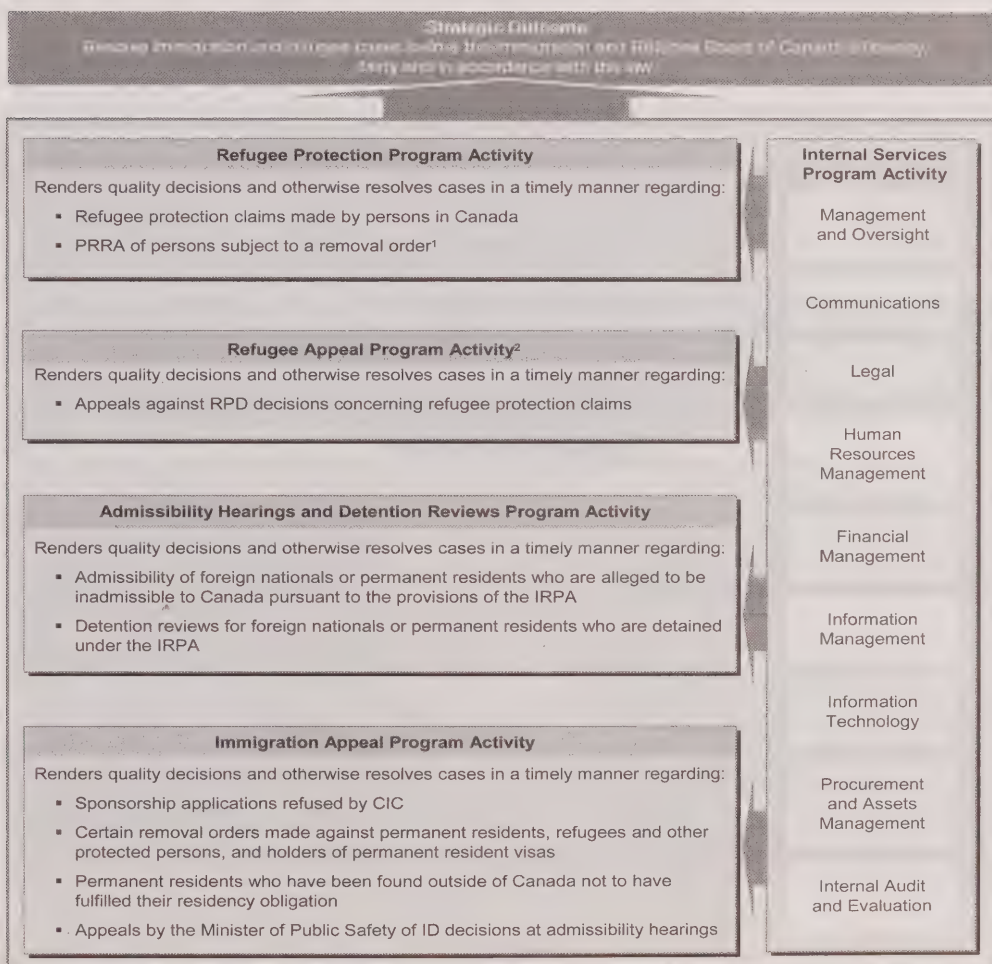
Immigrants and refugees have always contributed significantly to Canada's growth and development. The IRB ensures continued benefits to Canadians in three important ways:

- In the hearing of refugee protection claims and the resolution of refugee protection appeals, it ensures that Canada accepts those in need of protection in accordance with international obligations and Canadian law;
- Through admissibility hearings and detention reviews, it contributes to the integrity of our immigration system, ensures the maintenance of the balance between individual rights and the safety and security of Canadians, and upholds Canada's reputation for justice and fairness for individuals;
- As an independent tribunal responsible for resolving sponsorship, removal order and residency obligation appeals, it helps to promote family reunification, helps to ensure Canadians' safety and security, and safeguards the integrity of Canada's immigration system.

The IRB also contributes more broadly to the quality of life of Canada's communities by strengthening our country's social fabric and by reflecting and reinforcing the core values that are important to Canadians. These include respect for human rights, peace, security and the rule of law.

STRATEGIC OUTCOME AND PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE

The IRB Program Activity Architecture (PAA) was amended in the second half of the 2010-11 reporting period in anticipation of the coming into force of the BRR. A crosswalk describing the changes is provided on the next page. This Report on Plans and Priorities (RPP) is based on the IRB's newly legislated mandate and recently updated PAA. The IRB has a single strategic outcome and four program activities that include responsibility for all tribunal decisions and resolutions. The fifth program activity, Internal Services, supports the first four as illustrated in the diagram below.



¹ When transferred from CIC, see page 15 for more details.

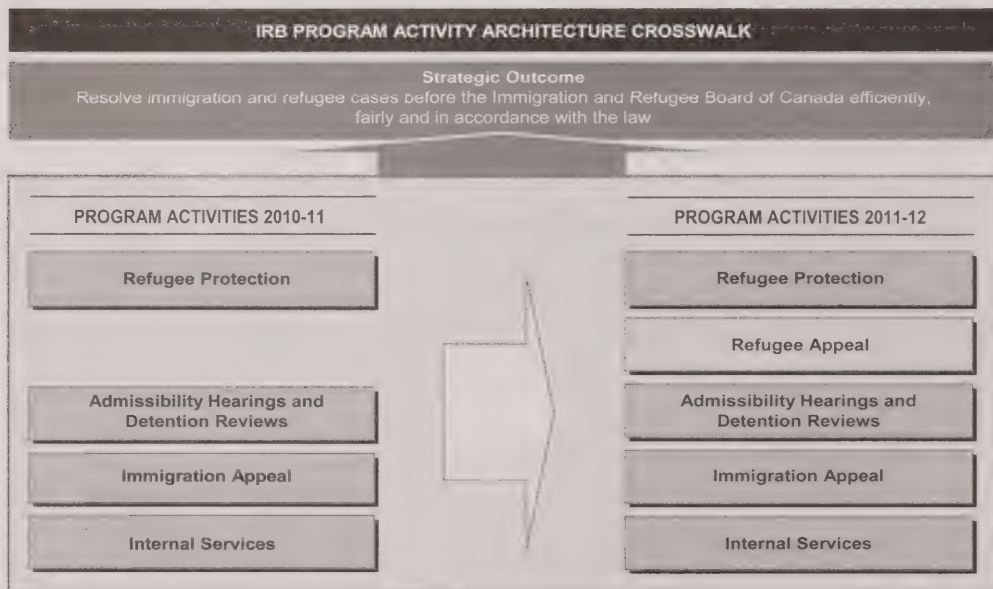
² When proclaimed, see page 17 for more details.

PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE CROSSWALK

The IRB required amendments to its previously approved PAA to reflect the changes to the IRB's program activities brought about by the BRRA, which received Royal Assent on June 29, 2010. The provisions of the BRRA that affect the Refugee Protection program and the Refugee Appeal program will come into force no later than June 29, 2012. The transfer of the PRRA functions (except those cases requiring a balancing of the security and protection interests of Canada) from CIC to the IRB will take place no later than 12 months after the changes to the Refugee Protection and Refugee Appeal programs come into force. As of January 2011, the IRB expects the BRRA and the PRRA transfer to the IRB to come into force in late 2011 and in late 2012, respectively.

As required by the new legislation, the establishment of a refugee appeal function at the IRB required the addition of a new Refugee Appeal program activity as illustrated below. The transfer of the PRRA function to the IRB only required a small modification to the existing Refugee Protection program activity.

Operating costs for the Refugee Appeal program will be funded from an internal reallocation of existing financial resources from the Refugee Protection program activity as well as incremental funding received from the Refugee Reform initiative.



PLANNING SUMMARY

FINANCIAL AND HUMAN RESOURCES

Financial Resources (\$ Millions)		
2011-12	2012-13	2013-14
153.0	134.3	130.1

Human Resources (Full-time Equivalents [FTEs])		
2011-12	2012-13	2013-14
1,186	1,163	1,142

PLANNING SUMMARY TABLE

Planning Summary Table					
STRATEGIC OUTCOME Resolve immigration and refugee cases before the Immigration and Refugee Board of Canada efficiently, fairly and in accordance with the law					
PERFORMANCE INDICATOR ■ Percentage of IRB decisions overturned by the Federal Court (This quality indicator is used in addition to the indicators described in the program activities; see Section II for more details.)				TARGET ■ Less than 1%	
Program Activity ¹	Forecast Spending (\$ Millions)	Planned Spending (\$ Millions)			Alignment to Government of Canada Outcome Area ²
	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	
Refugee Protection	64.3	75.0	44.4	42.8	A safe and secure world through international engagement
Refugee Appeal	n/a ³	14.0	31.3	28.8	A safe and secure world through international engagement
Admissibility Hearings and Detention Reviews	12.6	13.6	11.8	11.8	A safe and secure Canada
Immigration Appeal	16.8	14.7	14.7	14.7	A safe and secure Canada
Internal Services	33.2	35.7	32.1	32.0	n/a
Total Planned Spending	126.9	151.0	134.3	130.1	

¹ For program activity descriptions, please access the Main Estimates online at www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/index-eng.asp.

² Alignment to Government of Canada (GOC) outcomes and benefits for Canadians are further discussed in Section II under each of the program activities.

³ The Refugee Appeal program activity will begin in fiscal year 2011-12.

IRB STRATEGIC PRIORITIES

Shortly after the BRRA received Royal Assent on June 29, 2010, the IRB added a new strategic priority to its existing two. The IRB's priorities for 2011-12 are expected to remain throughout 2012-13 and are summarized in the following table.

2011-12 Strategic Priorities		
STRATEGIC OUTCOME		
Resolve immigration and refugee cases before the Immigration and Refugee Board of Canada efficiently, fairly and in accordance with the law		
Priorities	Type	Description
Prepare for and implement the BRRA	Operational New	The IRB will take all the necessary steps to implement the new legislation within the time frame set by the Government. These preparations and the required implementation activities will greatly influence the IRB's operating environment during 2011-12. The Reform Office, established during the previous reporting period, will continue to coordinate reform implementation activities. The IRB expects to implement major changes to the processes in the Refugee Protection program activity. New processes will be developed and implemented for the new Refugee Appeal program activity. Planning and implementation will be accomplished with minimal impact on daily operations and case resolution productivity levels will be maintained.
Continue to maximize case resolutions while ensuring quality and fairness	Operational Ongoing	The IRB will continue to assess and recommend qualified candidates to the Minister for appointment in order to maintain a full complement of Governor in Council (GIC) decision-makers. As part of the new refugee determination system, public servant decision-makers will also be selected in accordance with the <i>Public Service Employment Act</i> (PSEA). Learning and training programs will be further enhanced. The Board will continue to develop options to address the legacy pending case inventory and pursue backlog reduction strategies.
Continue to promote an adaptive, integrated and flexible organization that values its people	Management Ongoing	The IRB will continue to ensure the consistent delivery of high-quality administrative justice within a changing environment. In 2011-12, the IRB will adapt to the changes brought about by the reform of the refugee determination system. Emphasis will also be placed on human resources management practices.

RISK ANALYSIS

OPERATING ENVIRONMENT

The IRB carries out its mandate within a complex and ever-changing environment that is influenced by international and domestic factors. Conflicts and country conditions abroad can result in refugee movements, which affect the number of refugee protection claims made in Canada. Similarly, shifts in international migration patterns and changes to domestic policies by other receiving countries impact the number of people seeking admission to Canada.

REFUGEE POPULATIONS. The report *Asylum Levels and Trends in Industrialized Countries 2009*, published by the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR),¹ shows that 377,200 asylum claim applications were submitted in the 44 main industrialized countries during the 2009 calendar year. This is roughly the same number as in 2008, when 377,100 asylum claim applications were submitted. After the United States and France, Canada was the third largest recipient of applications among the 44 countries with 33,300 new asylum claims registered during the 2009 calendar year. This is a 10 percent decrease compared to 2008 (36,900 claims). The number of claims referred to the IRB declined following the Government's imposition of a visa requirement for Mexican and Czech nationals wishing to travel to Canada. This policy measure came into effect in mid-July 2009, and has since reduced the number of protection claim referrals from these two high-volume source countries.

IMMIGRATION APPEALS. The Government of Canada continues to place a priority on family reunification, as expressed in the IRPA and CIC's *Annual Report to Parliament on Immigration: 2010*.² With an ever-growing immigrant population, it is expected that family class sponsorship applications will be maintained at the high levels seen over the past five years and, accordingly, the IRB anticipates receiving a high number of family sponsorship appeals during 2011-12.

CHALLENGES

APPOINTMENT OF DECISION-MAKERS. Currently, the IRB depends on decision-makers who are appointed by the GIC following a rigorous merit-based selection process to resolve refugee protection claims and immigration appeals. With the implementation of the BRRA, RPD decision-makers will be appointed in accordance with the PSEA. Decision-makers in the newly created RAD and in the IAD will be GIC appointees. In order to maintain a full complement of decision-makers, the IRB will continue to recommend in a timely fashion qualified candidates to the Minister for consideration for appointment. Since a combination of internal and external staffing processes will be required to meet operational needs in the new RPD, the IRB will mitigate the risk associated with these processes by ensuring that a sufficient pool of qualified candidates is available in time for the implementation of the new legislation.

PENDING CASE INVENTORY. At the end of December 2010, there were approximately 51,000 refugee protection claims and 11,500 immigration appeals pending. This backlog had accumulated in past years due to shortfalls in the number of GIC decision-maker appointments and reappointments and to a case intake that was well above the IRB's funded capacity. Most decision-maker vacancies have now been filled. During 2010-11, in an effort to facilitate the implementation of the refugee determination system under the BRRA, the IRB received additional funding for a special backlog reduction project that will continue until the coming into force of the BRRA in 2011-12. Additional decision-makers were appointed by the GIC to the RPD for the purpose of backlog reduction. While this initiative is expected to result in a

¹ Report available on UNHCR Web site: www.unhcr.org

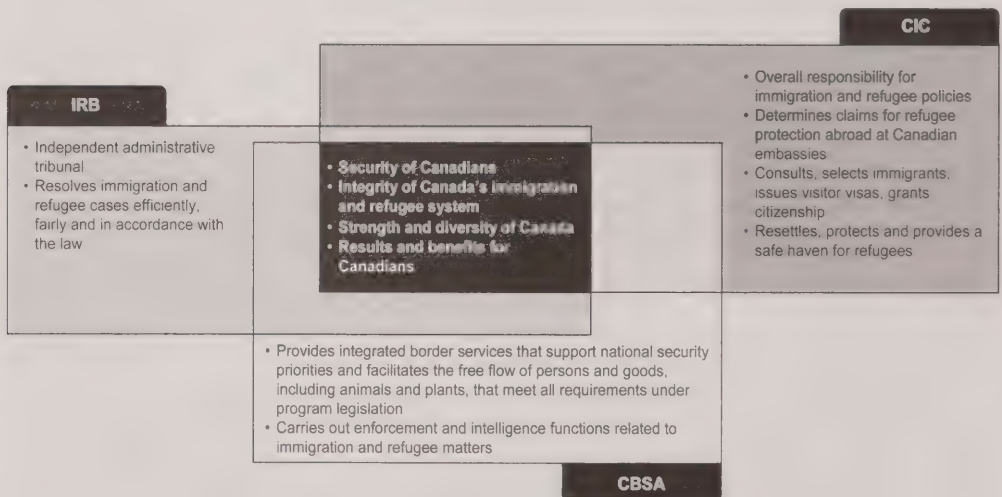
² Report available at www.cic.gc.ca/english/pdf/pub/immigration2010_e.pdf

reduction of the backlog, the IRB will have a significant number of “legacy” cases in the inventory when the BRRA comes into force. The IRB will not have the resources to resolve these cases under the new regime.

SYSTEM FOR TRACKING APPELLANTS AND REFUGEES (STAR). The IRB relies on a legacy case management system known as STAR, which has inherent risks related to the integrity of the system’s data and security controls. Although the system has never suffered a serious breach or breakdown, the IRB is actively mitigating associated risks. During 2011-12, the Board will work with the Treasury Board Secretariat (TBS) to modernize, in a sustainable and secure manner, its primary case tracking and reporting systems to support the new business models and requirements necessitated by the reformed refugee determination system.

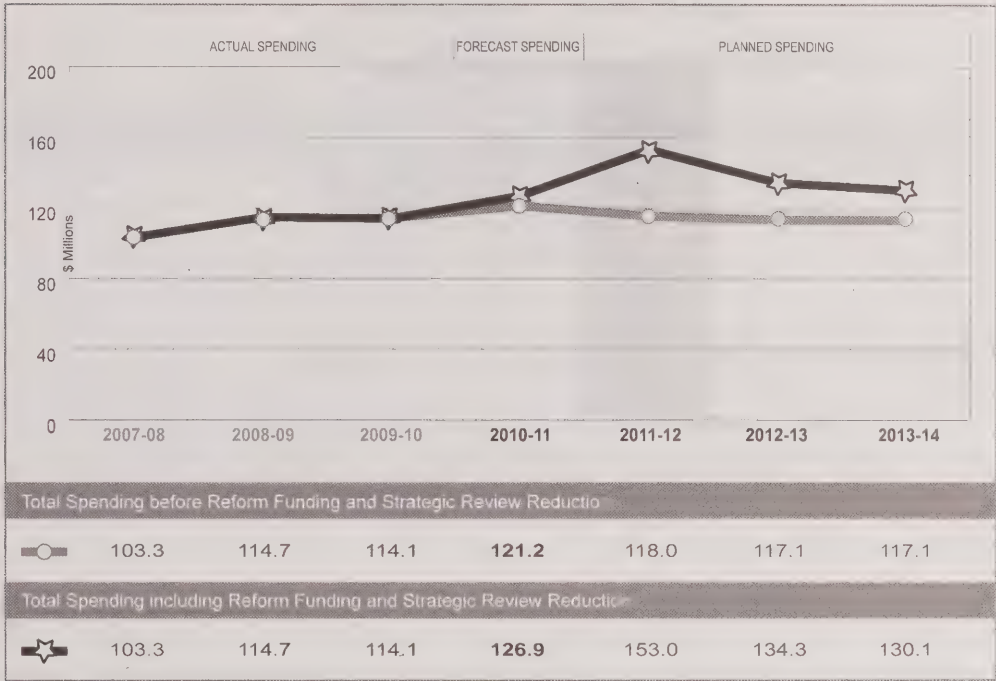
OPPORTUNITIES

PORTFOLIO MANAGEMENT. As organizations in the immigration portfolio, the IRB, CIC and the Canada Border Services Agency (CBSA) collaborate on operational matters while respecting each other’s distinct mandates and the IRB’s adjudicative independence. A trilateral Memorandum of Understanding (MOU) clearly defines institutional relationships and reflects the current operational environment and priorities of the partners. This collaborative approach creates opportunities to improve communication and operational coordination. The following diagram illustrates the immigration and refugee portfolio organizations and their responsibilities.



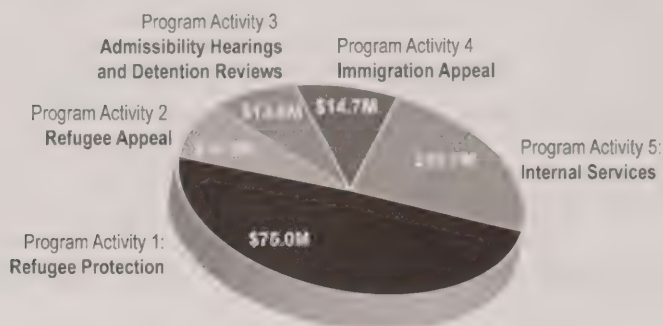
EXPENDITURE PROFILE

SPENDING TREND 2007-08 to 2013-14



Actual spending in 2007-08 was lower than other years due to delays in appointments and reappointments of GIC decision-makers and vacant public service positions, which resulted in fewer adjudicative decisions rendered and translated than originally estimated. For 2010-11, the forecast spending of \$121.2M includes sunset funding of approximately \$11.0M (mainly Reform related) and a reduction of \$2.5M related to the Strategic Review. The planned spending figures for future years reflect the impact of incremental Reform funding (\$39.0M in 2011-12, \$23.0M in 2012-13 and \$19.0M in 2013-14), which is partially offset by the cumulative Strategic Review reductions (\$4.1M in 2011-12 and reaching \$5.7M in 2012-13 and thereafter).

ALLOCATION OF FUNDING BY PROGRAM ACTIVITY



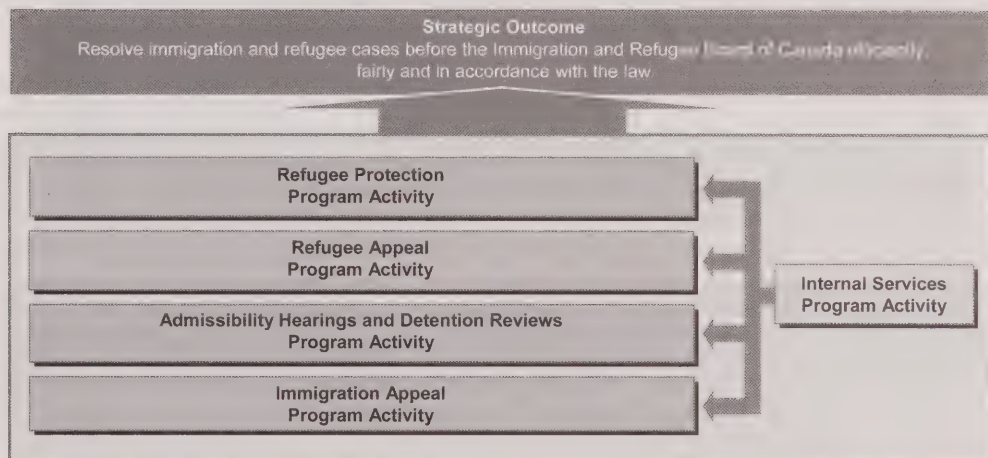
ESTIMATES BY VOTE

For information on our organizational votes and/or statutory expenditures, please see the 2011-12 Main Estimates publication. An electronic version of the Main Estimates is available at www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tdm-eng.asp.

SECTION II

ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES

STRATEGIC OUTCOME AND PROGRAM ACTIVITIES



As discussed in Section I, based on the IRB's legislated mandate and approved PAA, the IRB has a single strategic outcome. Each of the four core program activities are focused on the efficient and fair resolution of the different types of immigration and refugee cases that are before the Board. Combined and supported by Internal Services, they are responsible for all tribunal decisions and case resolutions, and for a successful strategic outcome.

The achievement of the IRB's strategic outcome will be dependent on both the quantity and the quality of the output. For instance, a large number of cases must be finalized every year in order to avoid lengthy delays for individuals waiting for a decision on their case. At the same time, the quality and fairness of each decision must be assured.

The following pages further describe these program activities, identifying expected results, performance indicators and targets, as well as outlining the resources dedicated to each of the five activities.

PROGRAM ACTIVITY 1 REFUGEE PROTECTION

DESCRIPTION

The Refugee Protection Division (RPD) delivers the IRB's **Refugee Protection program activity**. It determines claims for refugee protection made in Canada. Processing of refugee protection claims is the main focus of the IRB's activities and resources. Through the work of the RPD, Canada fulfills its obligations as a signatory to a number of international human rights conventions.

Additional information on the RPD is available at
www.irb-cisr.gc.ca/eng/tribunal/rpdspr/pages/index.aspx

Program Activity: REFUGEE PROTECTION					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ Mil/yr)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
582	75.0	415	44.4	413	42.8
Expected Result					
Quality decisions rendered and cases resolved in a timely manner regarding refugee protection claims made in Canada					
Performance Indicators		Targets			
Clarity, completeness, conciseness and timeliness of decisions		Target is "Meet Expectations", on a scale currently being developed. (With the coming into force of the BRRA, this program activity is scheduled for reform in late 2011. Measurements of decision quality for this program activity will be validated during the last quarter and reporting will begin in 2012-13).			
Percentage of cases finalized without a hearing		In the current system (until late 2011), it is expected that 5% of cases will be finalized without a hearing (expedited process). See note below.			
Ratio of finalized cases to referred cases		Approximately 23,500 refugee protection claim referrals are expected to be received in 2011-12. In a combination of the existing and new system, we expect to finalize approximately 25,000 claims. This would result in a ratio of finalized to referred cases of 106%.			
Average cost per claim finalized		The average cost per finalized claim is expected to be approximately \$3,000.			
Average case processing time		It is expected that the average processing time (from referral to finalization) will stabilize at 22.0 months for legacy claims in the current system. See note below.			

NOTE: Performance indicators and targets for this program activity in the new system will be developed during 2011-12.

2011-12 PLANNING HIGHLIGHTS

REFORM TIMELINES. As a result of the BRRA, the determination of refugee protection claims will go through a major transition during 2011-12. Cases will continue to be heard in the current system until late 2011, after which the new refugee determination system is expected to come into force.

PREPARATION FOR IMPLEMENTATION. While case resolution activities continue within the current system, major efforts will be undertaken to prepare for the more efficient and streamlined refugee determination system to begin in late 2011. Decision-makers in the new RPD will be employees appointed in accordance with the PSEA. New rules for refugee protection claims compatible with the BRRA will be adopted. New policies, procedures and processes will be developed and coordinated internally following consultations with stakeholders. Training will also be developed and delivered for a large proportion of RPD personnel.

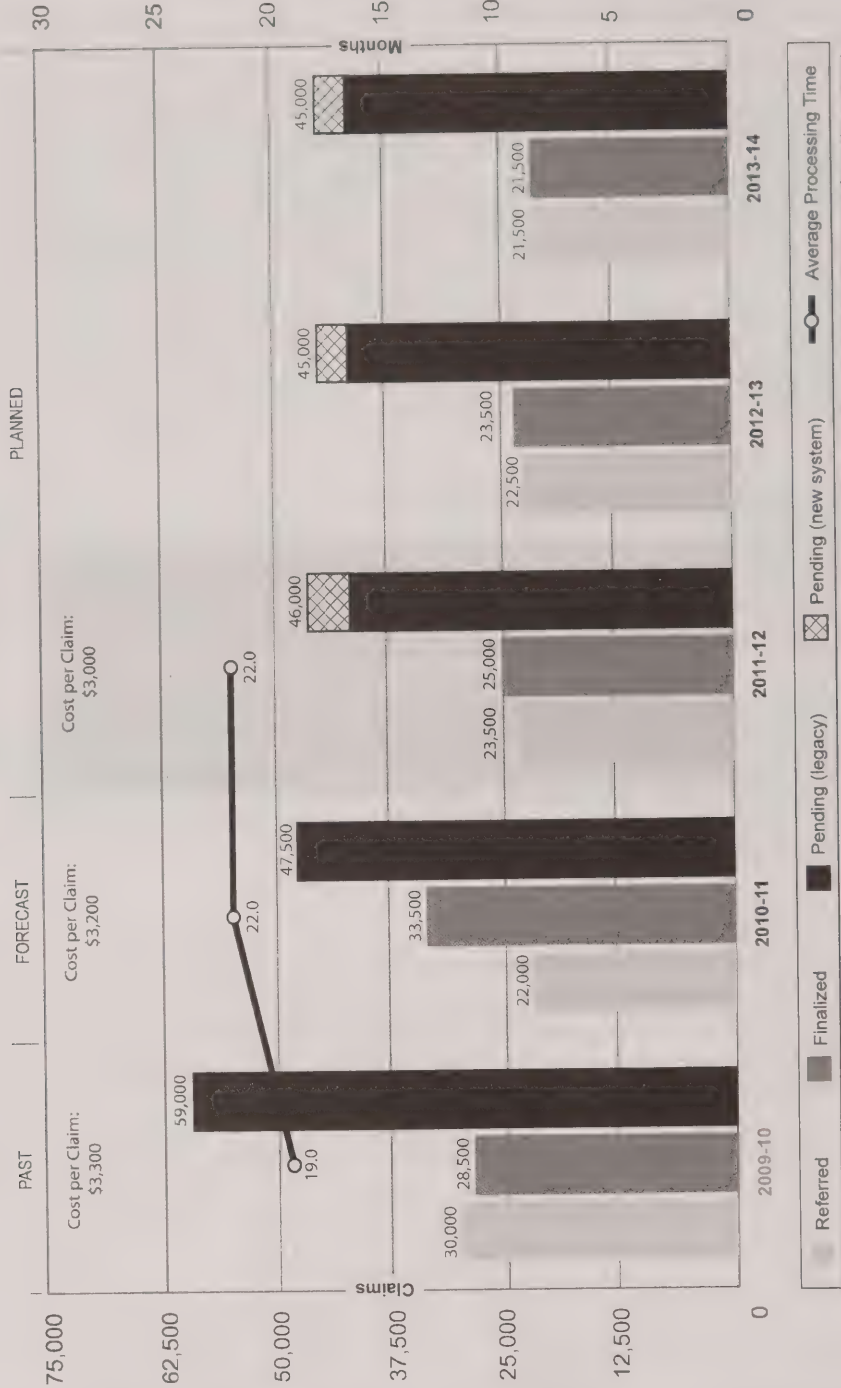
CASE INVENTORY. There will be approximately 47,500 refugee protection claims waiting to be heard at the beginning of 2011-12. This accumulated inventory is well beyond the Division's capacity to address within existing resource levels. As illustrated on the next page, finalizations are expected to slightly exceed referrals during 2011-12. A backlog reduction initiative, with the temporary appointment of additional GIC decision-makers and adjudicative support staff, was put in place during 2010-11. This initiative will continue into 2011-12 until the implementation of the new system. An increase in finalizations over referrals and the backlog reduction initiative are expected to result in a reduction in the case inventory; however, there will still be a substantial number of unfunded pending claims on the date the new legislation comes into force.

PRE-REMOVAL RISK ASSESSMENT. The transfer of the PRRA function (except those cases requiring a balancing of the security and protection interests of Canada) from CIC to the IRB will take place no later than 12 months after the other changes to the Refugee Protection program under the BRRA come into force. Although these activities are not expected to begin until 2012-13, planning for the transfer will occur during 2011-12.

BENEFITS FOR CANADIANS

Through the work of the Refugee Protection program activity, Canada provides a safe haven to persons with a well-founded fear of persecution as well as to those facing a danger of torture or a risk to their life, or a risk of cruel and unusual treatment or punishment if returned to their country of origin. This contributes to a safe and secure environment and to Canada's fulfilment of its international obligations.

Refugee Protection



Note: The graph does not include PRRA referrals and finalizations for 2012-13 and thereafter. A legacy inventory of 41,500 claims from the current system is anticipated, for which no funding is currently provided. Average case processing time predicted for legacy cases (current system) only. The numbers of claims have been rounded off to the nearest hundred.

PROGRAM ACTIVITY 2 REFUGEE APPEAL

DESCRIPTION

The Refugee Appeal Division (RAD) delivers the IRB's **Refugee Appeal program activity**. It hears appeals from decisions of the Refugee Protection Division (RPD). The claimant or the Minister can appeal on a question of law, of fact or of mixed law and fact. The RAD will normally proceed without an oral hearing on the basis of the RPD record. The RAD may accept documentary evidence and written submissions from the Minister and the appellant, and written submissions from a representative of the UNHCR. Under clearly defined circumstances, the RAD may hold an oral hearing.

Note: This program activity is only expected to begin in the last quarter of 2011-12.

Program Activity: REFUGEE APPEAL

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ Millions)

2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
96	14.0	264	31.3	245	28.8

Expected Result

Quality decisions rendered and cases resolved in a timely manner regarding refugee protection appeals

Performance Indicators

Targets

The BRRRA states that the Act may come into force two years after Royal Assent, which was received on June 29, 2010, or at an earlier date that may be fixed by the GIC. At this time, the IRB is planning for the initial phase of this new program activity to begin in late 2011.

Performance indicators and targets for this new program activity will be developed during the first three quarters of 2011-12 and will be validated in the last quarter.

2011-12 PLANNING HIGHLIGHTS

REFORM TIMELINES. Cases will only start to flow into the Refugee Appeal program activity when refugee protection claims are decided after the coming into force of the new system. Since new refugee determination system activities in the Refugee Protection program activity are only expected to begin in late 2011, we do not anticipate that a significant level of Refugee Appeal core activities will begin before the end of the fourth quarter of the 2011-12 reporting period.

PREPARATION FOR IMPLEMENTATION. During 2011-12, the majority of activities will be focused on the development and creation of the new RAD. These include the following:

- Human resources activities will be two-fold as the RAD will be staffed with decision-makers appointed by the GIC and public servants in adjudicative support roles. Persons appointed by the GIC who are on strength when the BRRA comes into force can be assigned to the RAD. In the event that the number of GIC appointees on strength is insufficient to fill the anticipated number of positions in the RAD, the IRB will also develop selection criteria and recommend qualified candidates to the Minister of Citizenship, Immigration and Multiculturalism for appointment by the GIC as decision-makers. In addition, the IRB will develop selection criteria, recruit and select personnel in accordance with the PSEA for the public service component of the RAD;
- Rules for the conduct of refugee appeal hearings will be developed and submitted for approval by the GIC, and communicated to stakeholders;
- Policies, procedures and processes for the conduct of refugee appeal hearings will be developed and coordinated following consultations with stakeholders;
- Public service and GIC personnel will be trained;
- Infrastructure requirements will be established and addressed.

BENEFITS FOR CANADIANS

Through the work of the Refugee Appeal program activity, Canada provides a safe haven to persons with a well-founded fear of persecution as well as to those facing a danger of torture or a risk to their life, or a risk of cruel and unusual treatment or punishment if returned to their country of origin. This contributes to a safe and secure environment and to Canada's fulfilment of its international obligations.

PROGRAM ACTIVITY 3

ADMISSIBILITY HEARINGS AND DETENTION REVIEWS

DESCRIPTION

The Immigration Division (ID) delivers the **Admissibility Hearings and Detention Reviews program activity**. It holds hearings for foreign nationals or permanent residents who, under the provisions of the IRPA, are alleged to be inadmissible to Canada or are detained. Detainees must be seen by the ID within 48 hours after their referral, or without delay thereafter, and subsequent reviews must be conducted within specific statutory time frames. Decision-makers must balance the right to individual liberty with the security interests of Canadians.

Additional information on the ID is available at
www.irb-cisr.gc.ca/eng/tribunal/idsi/pages/index.aspx

Program Activity: ADMISSIBILITY HEARINGS AND DETENTION REVIEWS

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ Millions)

2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
82	13.6	68	11.8	68	11.8

Expected Result

Quality decisions rendered and cases resolved in a timely manner regarding admissibility hearings and detention reviews

Performance Indicators	Targets
Clarity, completeness, conciseness and timeliness of decisions	Target is "Meet Expectations", on a scale currently being developed.
Percentage of admissibility hearing cases concluded to referred cases	95-98% ¹
Percentage of concluded detention review cases within statutory time frame	96-98% ²
Average cost of admissibility hearing	\$1,000
Average cost of detention review	\$800
Percentage of admissibility hearings concluded with a hearing within six months from referral	86-90% ¹

¹ Detention reviews take priority over admissibility hearings due to legislative time requirements. The number of referrals from the CBSA affects the capacity of the ID to conduct admissibility hearings.

² Factors outside the IRB's control, such as prison lockdowns, impede the achievement of 100 percent compliance.

2011-12 PLANNING HIGHLIGHTS

SUSTAINED AND MORE COMPLEX WORKLOAD. The number of cases concluded by the ID depends largely on the number of cases referred by the CBSA. In its daily activities, the Division must deal with significant fluctuations in the number of detention reviews it is called upon to conduct. Through ongoing efforts to maintain efficiencies, the ID continues to match its output with its intake and to respect legislated time frames.

During 2011-12, it is anticipated that the ID will experience a moderate decrease in referrals for admissibility hearings while the number of detention reviews will remain high. The ID will continue to prioritize detention reviews to ensure that legislative requirements and fundamental rights are respected.

EFFECTIVE CASE MANAGEMENT. In order to manage its caseload, the ID will continue to monitor scheduling activities to ensure that cases are processed in a timely fashion and that postponed cases are rapidly rescheduled. The continuous monitoring of case management practices will allow the ID to minimize adjournment and postponement rates and to resolve cases in a timely fashion. A sample of decisions will be selected for quality review, the results of which will serve to tailor training programs. Where necessary, corrective action will be taken.

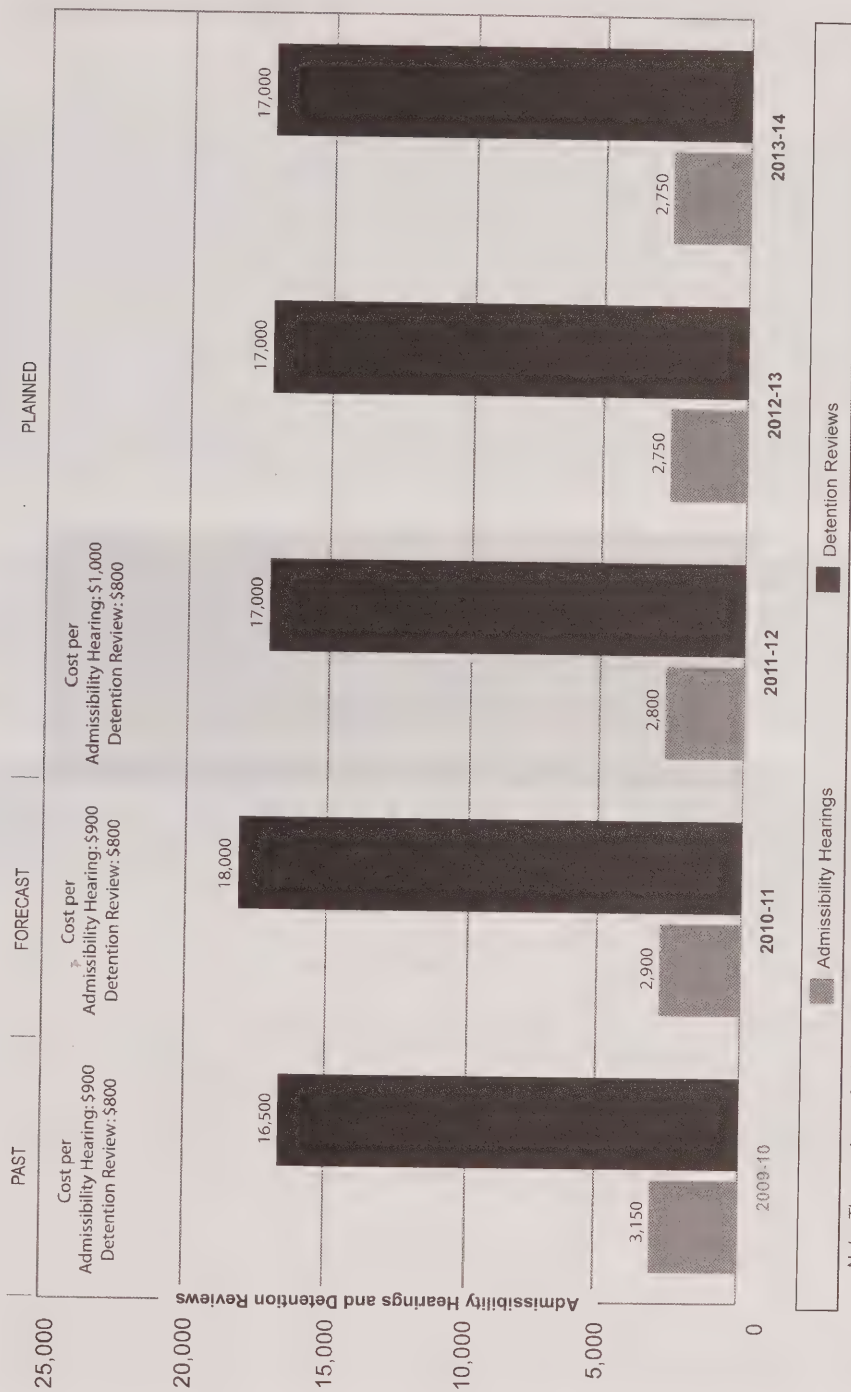
The ongoing use of case readiness measures and follow-up will allow the Division to continue to finalize the vast majority of new admissibility cases within a six-month time frame and maintain a balanced number of admissibility cases in its pending inventory. The Division will continue to promote consistency in decision-making through adjudicative tools such as member forums.

Through ongoing communication and responsible management, the ID strives for a work environment that not only builds on the individual skills and talents of its people but also recognizes their contributions to the organization.

BENEFITS FOR CANADIANS

The ID renders decisions that maintain the security of Canadian society and uphold Canada's commitment to and reputation for justice and fairness for individuals. It is with this sense of responsibility that the IRB maintains the balance between individual rights and the security of Canadians.

Admissibility Hearings and Detention Reviews



Note: The numbers of admissibility hearings have been rounded off to the nearest fifty and the numbers of detention reviews to the nearest hundred.

PROGRAM ACTIVITY 4

IMMIGRATION APPEAL

DESCRIPTION

The Immigration Appeal Division (IAD) delivers the **Immigration Appeal program activity**. It hears immigration appeals from Canadian citizens and permanent residents whose applications to sponsor close family members to Canada have been refused. Other key functions include hearing appeals from permanent residents, foreign nationals with a permanent resident visa, protected persons who have been ordered removed from Canada, and permanent residents outside Canada who are alleged to have not fulfilled their residency obligation.

Additional information on the IAD is available at
www.irb-cisr.gc.ca/eng/tribunal/iadsai/pages/index.aspx

Program Activity: IMMIGRATION APPEAL

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ Millions)

2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
124	14.7	124	14.7	124	14.7

Expected Result

Quality decisions rendered and cases resolved in a timely manner regarding immigration appeals

Performance Indicators	Targets
Clarity, completeness, conciseness and timeliness of decisions	Target is "Meet Expectations", on a scale currently being developed.
Percentage of appeals finalized without a hearing	It is expected that 38% of appeals will be finalized without a hearing.
Ratio of finalized appeals to filed appeals	It is anticipated that approximately 7,000 appeals will be filed in 2011-12. We expect to finalize approximately 6,500 appeals resulting in a ratio of 93%.
Average cost per appeal finalized	The average cost per appeal finalized is anticipated to be approximately \$3,100, depending on the number of appeals finalized.
Average appeal processing time	It is expected that the average processing time will increase slightly to 12.6 months in 2011-12.

2011-12 PLANNING HIGHLIGHTS

DECISION-MAKERS. The IAD's highly trained decision-makers conduct hearings that are varied in appeal type and process. The IAD is committed to effective management in which clear expectations and established performance measures for quality and quantity of decisions are communicated to decision-makers and monitored.

PREPARATION FOR REFORM IMPLEMENTATION. The IAD is sharing its experience and technical knowledge in operating an appellate division through the participation of key personnel in the RAD working group and other reform-related implementation committees.

INVENTORY. The IAD is forecasting an intake of 7,000 filed appeals for 2011-12. The inventory of appeals awaiting finalization will increase slightly to 12,100 by the end of 2011-12. Stayed removal order appeals, forecast at 1,900, are included in that pending inventory. A slight increase in the average processing time is anticipated due, in part, to a reduction in the Alternative Dispute Resolution (ADR) program (linked to pressures on CBSA resources), resulting in fewer early finalizations without a hearing.

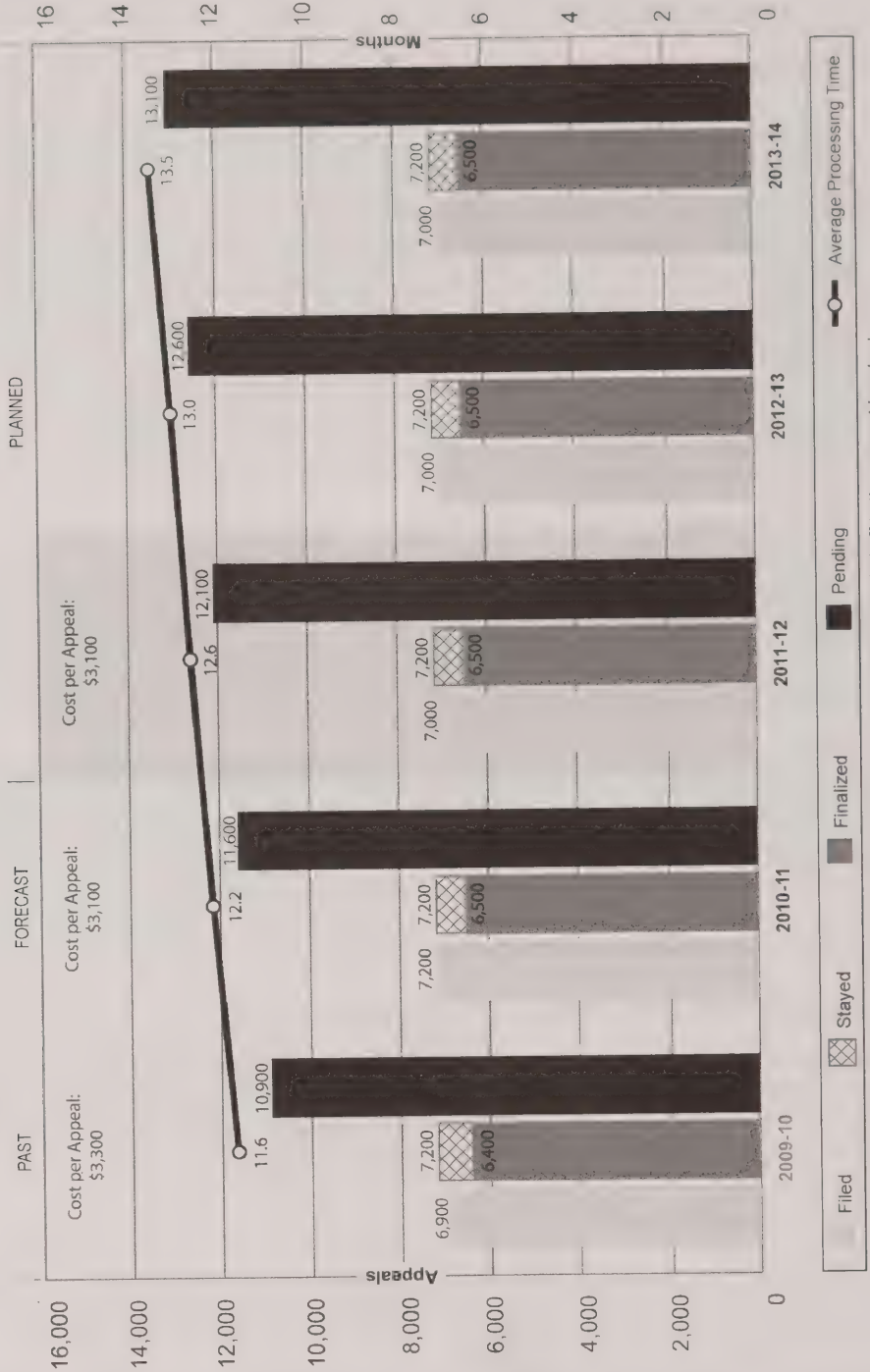
CASE MANAGEMENT. The IAD will continue to respond in a flexible manner to match resources with regional caseloads by sharing decision-makers among regions and by conducting hearings via videoconference where appropriate. Case management strategies will focus on increasing early resolution of appeals without a hearing (pending availability for appeal hearings of CBSA's Minister's counsel), enhancing hearing readiness, scheduling appeals strategically to increase efficiencies, and monitoring reasons for postponements and adjournments. The IAD remains committed to maintaining a high level of productivity and to rendering quality decisions in a timely manner.

PORTFOLIO LINKAGES. The IAD will continue to work with the CBSA to quickly finalize appeals that the CBSA has screened for early resolution and will promote CBSA's continued participation in the ADR program. The IAD will also continue to facilitate the hearing of appeals where the Minister's counsel has chosen to participate through written submissions only. Work undertaken with the CBSA on case management innovations will continue, as always, to respect the adjudicative independence of IAD decision-makers.

BENEFITS FOR CANADIANS

Through its sponsorship appeals work, the IAD recognizes the Government's commitment to family reunification as well as the contributions of immigrants to the strength and vitality of Canadian society and culture. Through its work on removal order appeals, the IAD enhances public safety while maintaining the balance with individual rights.

Immigration Appeal



PROGRAM ACTIVITY 5

INTERNAL SERVICES

DESCRIPTION

Internal Services are groups of related activities and resources required to support the needs of all four tribunal programs and other corporate obligations of the IRB. These services are: Management and Oversight; Communications; Legal; Human Resources Management; Financial Management; Information Management; Information Technology; Procurement and Assets Management; Internal Audit and Evaluation; and other administrative services. Internal Services include only those activities and resources that apply across the organization and not those provided to a specific program.

Program Activity: INTERNAL SERVICES					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ Millions)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
302	35.7	292	32.1	292	32.0

2011-12 PLANNING HIGHLIGHTS

MANAGEMENT AND OVERSIGHT. During 2011-12, the IRB will continue to focus on two areas of management and oversight: staffing and systems development. More specifically:

- The IRB will complete the implementation of the recommendations of a 2009 report of the Public Service Commission (PSC) staffing audit and will conduct its staffing activities in accordance with the PSEA and the PSC’s core values of merit, non-partisanship, representativeness, access, fairness and transparency. In this regard, the IRB will continue to implement a staffing monitoring framework that complies with the Staffing Management Accountability Framework (SMAF) of the PSC.
- The IRB will carry out, in collaboration with the Chief Information Officer Branch of the TBS, an independent review of the IRB’s STAR Modernization Project. This review will provide assurance to IRB senior management and to the TBS that the project is progressing according to plan.

COMMUNICATIONS. During 2011-12, the IRB will continue to engage with key partners, national and international stakeholders, and the public through its Outreach and Communications programs and international activities. Through its work in this area, the IRB will facilitate information and best practice sharing and enhance others’ understanding of its mandate and operations to aid in implementing its key initiatives and priorities.

LEGAL. Legal Services will focus its activities on the development of the new rules for both the RPD and the RAD, as well as providing ongoing advice, support and guidance on all aspects related to the implementation of the BRRA. It will also ensure that any proposed new aspects of operations, service delivery, policy development, corporate direction and management decisions are in compliance with all relevant legal requirements. Legal Services will continue to provide training and support to newly appointed decision-makers and offer advice, including risk analysis, regarding innovative adjudicative strategies. Throughout this period of change, Legal Services will continue to provide substantial support and advice on complex cases involving classified information related to national security or criminal intelligence.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. The implementation of the BRRA will continue to drive human resources management activities in 2011-12. The introduction of the new RPD requires the development and implementation of a new organizational structure, work descriptions and staffing and training strategies, as well as learning strategies to support new employees and assure career progression and mobility for existing employees. Additionally, there will be a focus on workplace well-being throughout this period. Attention will also be directed to embedding a monitoring framework for staffing and building HR capacity.

FINANCIAL MANAGEMENT. During 2011-12, the IRB will focus its efforts on implementing the *Policy on Internal Control* and its specific obligations related to financial reporting, as well as the new reporting requirements related to the Quarterly Financial Reports and Future-Oriented Financial Statements.

INFORMATION MANAGEMENT. The IRB currently has an MOU with Library and Archives Canada (LAC) for the storage of files and records. While the MOU will remain in effect during 2011-12, LAC is currently in the process of reviewing its service delivery model. During 2011-12, the IRB will assess the impact for future years and develop records storage options.

INFORMATION TECHNOLOGY. Information Technology (IT) at the IRB is shaped by new and emerging business priorities and on-going systems and infrastructure maintenance and upgrades. In 2011-12, IT efforts will focus on the modernisation of existing legacy applications in order to support the successful implementation of the BRRA through the capturing and communication of key information to allow for the scheduling, tracking and managing of cases.

PROCUREMENT AND ASSETS MANAGEMENT. The IRB will continue to strengthen its procurement functions by improving processes and providing guidance and training to managers. In addition, the IRB will implement new green directives to ensure environmental assessments are considered when planning the life-cycle process for planned procurement and current IRB assets.

INTERNAL AUDIT. In 2010, the IRB developed a three-year audit plan that meets the requirements of the Office of the Comptroller General of Canada and the TBS *Policy on Internal Audit*. This audit plan is based on a risk-based methodology, which places significant emphasis on risk management and core management controls, while taking into account the changes to the

IRB as a result of the BRRRA. The table included in the supplementary information section depicts the audit projects identified under this audit plan from 2010-11 to 2012-13. The IRB's Audit Committee will continue to provide the IRB Chairperson with added assurance and advice, independent from line management, on risk management, control and governance.

EVALUATION. As a small department as defined in the TBS *Policy on Evaluation*, the IRB is not subject to all the requirements of the policy. An evaluation of the IRB's scheduling practices is being used as the basis for the plans to improve the scheduling of IRB proceedings. At the same time, the IRB is laying the groundwork for a five-year evaluation plan based on risk, information needs and the three-year horizontal evaluation of the new refugee determination process led by CIC.

SECTION III SUPPLEMENTARY INFORMATION

FINANCIAL HIGHLIGHTS

The financial statements can be found on the IRB's Web site at:
www.irb-cisr.gc.ca/eng/brdcom/publications/peren/pages/rpp1112.aspx

FUTURE-ORIENTED FINANCIAL STATEMENTS

For the period ending March 31, 2011

Condensed Statement of Operations			
(\$ Millions)			
	% Change	Future-Oriented 2011-12	Future-Oriented 2010-11
EXPENSES			
Total Expenses	14.2%	169.3	148.2
REVENUES			
Total Revenues	0%	0	0
NET COST OF OPERATIONS	14.2%	169.3	148.2

The projected increase in the net cost of operations for 2011-12 is mainly related to sunset funding in order to prepare for and implement the reform to Canada's refugee determination system under the BRRA, which is expected to come into force in late 2011.

SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES

In accordance with TBS directions, the IRB is also required to provide the following supplementary information tables in electronic format only:

- Greening Government Operations
- Internal Audits and Evaluations

These tables and all electronic supplementary information tables found in the *2011-12 Report on Plans and Priorities* are available on the TBS Web site at:
www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp

SECTION IV OTHER ITEMS OF INTEREST

IRB PROCESSES

Visit these links to find out how the IRB processes its cases:

- Refugee Protection Claim Process
www.irb-cisr.gc.ca/eng/brdcom/references/procedures/proc/rpdspr/pages/rpdp.aspx
- Admissibility Hearing Process
www.irb-cisr.gc.ca/eng/brdcom/references/procedures/proc/idsi/pages/ahp.aspx
- Detention Review Process
www.irb-cisr.gc.ca/eng/brdcom/references/procedures/proc/idsi/pages/drp.aspx
- Sponsorship Appeal Process
www.irb-cisr.gc.ca/eng/brdcom/references/procedures/proc/iadsai/info/pages/sah.aspx
- Removal Order Appeal Process
www.irb-cisr.gc.ca/eng/brdcom/references/procedures/proc/iadsai/info/pages/roa.aspx
- Residency Obligation Appeal Process
www.irb-cisr.gc.ca/eng/brdcom/references/procedures/proc/iadsai/info/pages/residenc.aspx

CONTACT US

For more information, visit the IRB Web site at www.irb-cisr.gc.ca or contact the IRB's Communications Directorate at info@irb-cisr.gc.ca or one of the IRB offices listed below.

National Headquarters

Immigration and Refugee Board of Canada
Minto Place—Canada Building
344 Slater Street, 12th Floor
Ottawa, Ontario K1A 0K1
Tel: 613-995-6436 Fax: 613-943-1550

Central Region

Immigration and Refugee Board of Canada
74 Victoria Street, Suite 400
Toronto, Ontario M5C 3C7
Tel: 416-954-1000 Fax: 416-954-1165

Eastern Region

Immigration and Refugee Board of Canada
200 René-Lévesque Boulevard West
Guy-Favreau Complex
East Tower, Room 102
Montréal, Quebec H2Z 1X4
Tel: 514-283-7733 Fax: 514-283-0164

Western Region

Immigration and Refugee Board of Canada
Library Square, Suite 1600
300 West Georgia Street
Vancouver, British Columbia V6B 6C9
Tel: 604-666-5946 Fax: 604-666-3043

PROCESSUS DE LA CISR

Consultez les liens suivants pour connaître les processus de traitement des cas de la CISR :

- Processus de protection des réfugiés
www.cisr-irb.gc.ca/fra/brdcom/references/procedures/rpdp/pages/rpdp.aspx
- Processus d'enquête
www.cisr-irb.gc.ca/fra/brdcom/references/procedures/ahp/pages/ahp.aspx
- Processus de contrôle des motifs de détention
www.cisr-irb.gc.ca/fra/brdcom/references/procedures/idsi/pages/idsi.aspx
- Processus d'appel en matière de parrainage
www.cisr-irb.gc.ca/fra/brdcom/references/procedures/sah/pages/sah.aspx
- Processus d'appel d'une mesure de renvoi
www.cisr-irb.gc.ca/fra/brdcom/references/procedures/roa/pages/roa.aspx
- Processus d'appel sur l'obligation de résidence
www.cisr-irb.gc.ca/fra/brdcom/references/procedures/iaasai/info/pages/residenc.aspx

POUR COMMUNIQUER AVEC NOUS

Pour plus d'information, consultez le site Web de la CISR à www.cisr-irb.gc.ca ou communiquez avec la Direction des communications de la CISR à info@cisr-irb.gc.ca ou avec l'un des bureaux de la CISR ci-après.

Siège de la CISR

Commission de l'immigration et du statut de

réfugié du Canada

Place Mintio — Édifice Canada

344, rue Slater, 12^e étage

Ottawa (Ontario) K1A 0K1

Tél. : 613-995-6486 Téléc. : 613-943-1550

Bureau régional de l'Est

Commission de l'immigration et du statut de

réfugié du Canada

Complexe Guy-Favreau

200, boul. René-Lévesque Ouest

Tour Est, bureau 102

Montréal (Québec) H2Z 1X4

Tél. : 514-283-7733 Téléc. : 514-283-0164

Bureau régional du Centre

Commission de l'immigration et du statut de

réfugié du Canada

74, rue Victoria, bureau 400

Toronto (Ontario) M5C 3C7

Tél. : 416-954-1000 Téléc. : 416-954-1165

Bureau régional de l'Ouest

Commission de l'immigration et du statut de

réfugié du Canada

Library Square

300, rue West Georgia, bureau 1600

Vancouver (Colombie-Britannique)

V6B 6C9

Tél. : 604-666-5946 Téléc. : 604-666-3043

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

Vous trouverez les états financiers sur le site Web de la CISR, à l'adresse suivante : www.cisr-irb.gc.ca/tra/brdcom/publications/peren/pages/rppl112.aspx.

ÉTATS FINANCIERS PROSPECTIFS

Pour la période se terminant le 31 mars 2011

Etat condensé des opérations			
(en millions de dollars)			
	Variation en %	Etat prospectif 2011-2012	Etat prospectif 2010-2011
DÉPENSES			
Total des dépenses	14,2 %	169,3	148,2
RECETTES			
Total des recettes	0 %	0	0
COUT DE FONCTIONNEMENT NET			

L'augmentation prévue du coût de fonctionnement net pour 2011-2012 est principalement liée au financement temporaire nécessaire à la préparation et à la mise en œuvre de la réforme du système canadien de protection des réfugiés conformément à la LMREER, qui doit entrer en vigueur à la fin de 2011.

LISTE DES TABLEAUX SUPPLÉMENTAIRES

Conformément aux directives du SCT, la CISR doit également fournir les tableaux sur les renseignements supplémentaires suivants, en version électronique seulement :

- écologisation des opérations gouvernementales;
- vérifications internes et évaluations.

On peut consulter ces tableaux et tous les tableaux électroniques sur les renseignements supplémentaires qui se trouvent dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2011-2012* sur le site Web du SCT, à l'adresse suivante : www.irs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-fra.asp.

la bonne mise en œuvre de la LMRER en recueillant et en communiquant des renseignements clés qui permettront la mise au rôle, le suivi et la gestion des cas.

APPROVISIONNEMENT ET GESTION DES BIENS. La CISR continuera à renforcer ses fonctions d'approvisionnement en améliorant les processus et en donnant des conseils et de la formation aux gestionnaires. En outre, la CISR mettra en œuvre de nouvelles directives écologiques pour veiller à ce que les évaluations environnementales soient prises en compte dans le cadre de la planification du processus relatif au cycle de vie pour l'approvisionnement prévu et ses biens actuels.

VÉRIFICATION INTERNE. En 2010, la CISR a élaboré un plan triennal de vérification qui répond aux exigences générales du Bureau du contrôleur général du Canada et de la *Politique sur la vérification interne* du SCT. Ce plan de vérification est fondé sur une méthode axée sur les risques, qui accorde beaucoup d'importance à la gestion des risques et aux contrôles de gestion fondamentaux, tout en tenant compte des changements apportés à la CISR découlant de la LMRER. Le tableau présenté à la section intitulée Renseignements supplémentaires décrit les projets de vérification compris dans ce plan de vérification s'échelonnant de 2010-2011 à 2012-2013. Le Comité de vérification de la CISR continuera à donner au président de la Commission une assurance et des conseils supplémentaires, indépendants des cadres hiérarchiques, sur la gestion des risques, le contrôle et la gouvernance.

EVALUATION. Définie comme un petit organisme dans la *Politique sur l'évaluation* du SCT, la CISR n'est pas soumise à toutes les exigences de la politique. Une évaluation des pratiques de mise au rôle de la CISR sert de référence pour les plans visant à améliorer la mise au rôle des procédures de la Commission. Parallèlement, la CISR jette les bases d'un plan d'évaluation quinquennal fondé sur les risques, les besoins d'information et l'évaluation horizontale triennale du nouveau processus d'octroi de l'asile mené par CIC.

COMMUNICATIONS. En 2011-2012, la CISR continuera de collaborer avec les partenaires clés, les intervenants nationaux et internationaux ainsi que le public au moyen de ses programmes de diffusion externe, de communication et d'activités internationales. Par son travail dans ce domaine, la CISR facilitera la transmission d'information et de pratiques exemplaires et fera mieux comprendre son mandat et ses activités aux autres, ce qui l'aidera à mettre en œuvre ses initiatives et ses priorités clés.

SERVICES JURIDIQUES. Les Services juridiques concentreront leurs activités sur l'élaboration de nouvelles règles pour la SPR et la SAR ainsi que la prestation, de manière soutenue, de conseils, de soutien et d'orientation quant à tous les aspects liés à la mise en œuvre de la LMRE. Ils veilleront aussi à ce que tous les nouveaux aspects proposés touchant les opérations, la prestation de services, l'élaboration de politiques, l'orientation organisationnelle et les décisions de la direction respectent toutes les exigences juridiques pertinentes. Les Services juridiques continueront à offrir de la formation et un soutien aux nouveaux décideurs, ainsi que des conseils, y compris une analyse des risques, sur des stratégies décisionnelles novatrices. Tout au long de cette période de changement, les Services juridiques continueront à donner un appui et des conseils importants quant aux cas complexes qui concernent des renseignements classifiés sur la sécurité nationale ou des renseignements en matière de criminalité.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. La mise en œuvre de la LMRE continuera d'être le moteur des activités de gestion des ressources humaines en 2011-2012. La mise en place de la nouvelle SPR exige la création et la mise en œuvre d'une nouvelle structure organisationnelle, de descriptions de travail, de stratégies de dotation et de formation ainsi que de stratégies d'apprentissage pour appuyer les nouveaux employés et assurer le cheminement de carrière et la mobilité des employés actuels. De plus, on mettra l'accent sur le bien-être en milieu de travail tout au long de cette période. L'attention sera également dirigée vers la mise en œuvre d'un cadre de suivi pour la dotation et le renforcement de la capacité de ressources humaines.

GESTION FINANCIÈRE. En 2011-2012, la CISR concentrera ses efforts sur la mise en œuvre de la *Politique sur le contrôle interne* et de ses obligations précises liées aux rapports financiers ainsi que les nouvelles exigences en matière de rapports liées aux rapports financiers trimestriels et aux états financiers prospectifs.

GESTION DE L'INFORMATION. La CISR a actuellement un PE avec Bibliothèque et Archives Canada (BAC) pour l'entreposage des dossiers. Même si le PE demeure en vigueur en 2011-2012, BAC examine actuellement son modèle de prestation de services. En 2011-2012, la CISR évaluera l'incidence de cet examen sur les prochaines années et envisagera des options d'entreposage de dossiers.

TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION. La technologie de l'information (TI) à la CISR est façonnée par de nouvelles priorités opérationnelles ainsi qu'une maintenance et des mises à niveau continues des systèmes et de l'infrastructure. En 2011-2012, les efforts de la TI porteront principalement sur la modernisation des anciennes applications qui existent toujours pour appuyer

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 5 SERVICES INTERNES

DESCRIPTION

Les **services internes** sont les groupes d'activités et de ressources connexes nécessaires pour appuyer les besoins des quatre programmes du tribunal et remplir les autres obligations organisationnelles de la CISR. Ces services sont : gestion et surveillance, communications, services juridiques, gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion de l'information, technologie de l'information, approvisionnement et gestion des biens, vérification interne et évaluation et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et non celles fournies expressément à un programme précis.

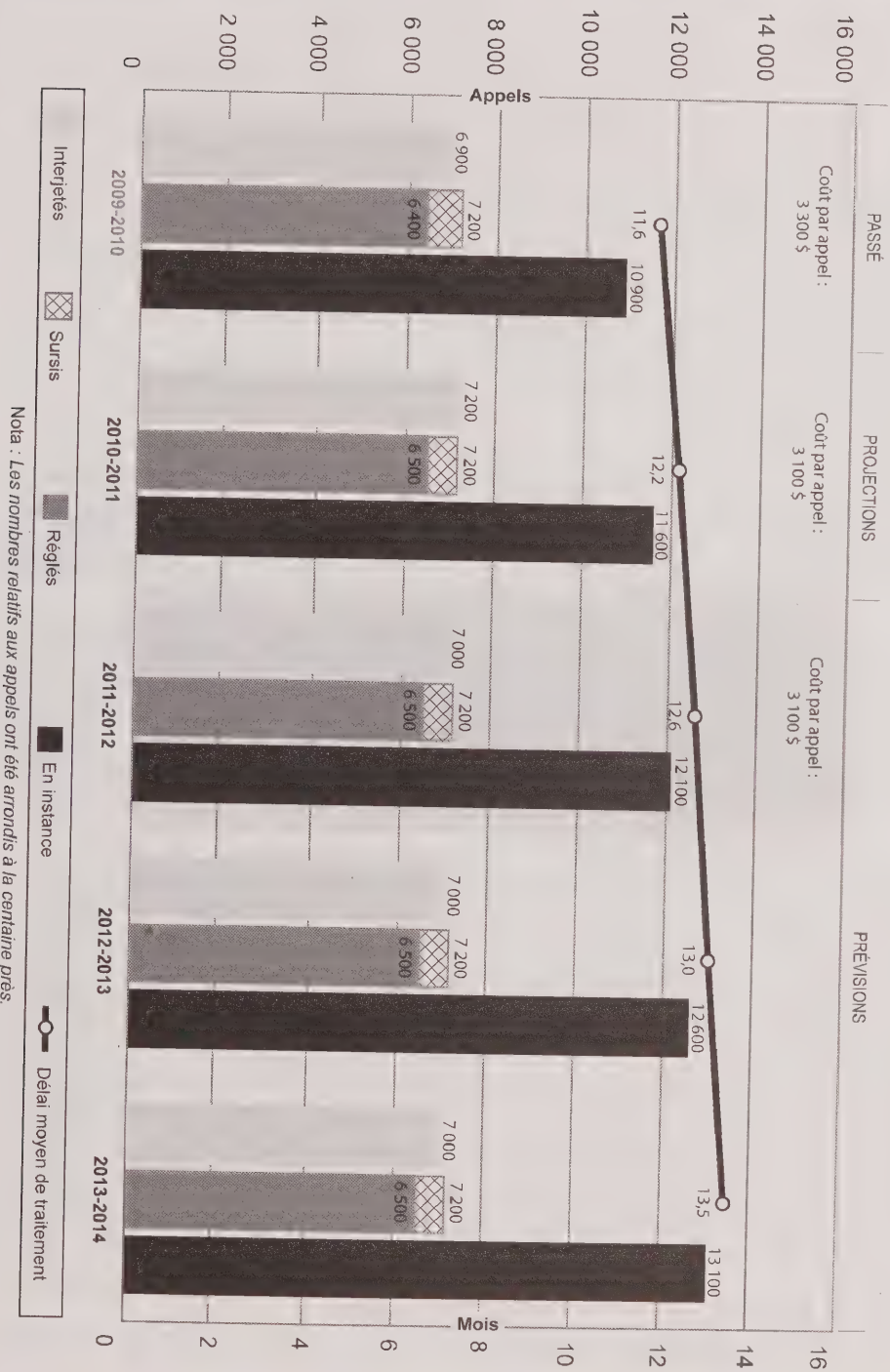
Activité de programme : SERVICES INTERNES					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en millions de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
302	35,7	292	32,1	292	32,0

FAITS SAILLANTS DE LA PLANIFICATION POUR 2011-2012

GESTION ET SURVEILLANCE. En 2011-2012, la CISR continuera de se concentrer sur deux domaines de la gestion et de la surveillance, soit la dotation et le développement de systèmes. Plus précisément :

- la CISR terminera la mise en œuvre des recommandations contenues dans un rapport découlant d'une vérification de ses activités de dotation effectuée par la Commission de la fonction publique (CFP) en 2009 et mènera ses activités de dotation conformément à la LFFP et aux valeurs fondamentales de la CFP que sont le mérite, l'impartialité politique, la représentativité, l'accessibilité, la justice et la transparence. À cet égard, la CISR continuera à mettre en œuvre un cadre de surveillance de la dotation conforme au Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) de la CFP;
- la CISR entreprendra, en collaboration avec la Direction du dirigeant principal de l'information du SCT, un examen indépendant du projet de modernisation du STAR de la CISR. Cet examen donnera l'assurance à la haute direction de la CISR et au SCT que le projet avance comme prévu.

Appels en matière d'immigration



DÉCIDEURS. Les décideurs de la SAI sont bien formés pour tenir des audiences qui varient pour ce qui est du type et de la procédure d'appel. La SAI a pour objectif une gestion efficace dans laquelle des attentes claires et des critères établis d'évaluation du rendement pour la qualité et la quantité des décisions sont communiqués aux décideurs et font l'objet d'un suivi.

PRÉPARATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME. La SAI transmet son expérience et ses connaissances techniques en gestion d'appel par la participation de personnel clé au groupe de travail sur la SAR et à d'autres comités de mise en œuvre liés à la réforme.

NOMBRE DE CAS EN INSTANCE. La SAI prévoit que 7 000 appels seront interjetés en 2011-2012. Le nombre d'appels en instance augmentera légèrement pour s'établir à 12 100 d'ici la fin de 2011-2012. Le nombre d'appels d'une mesure de renvoi faisant l'objet d'un sursis, qui, selon les prévisions, s'établira à 1 900, est compris dans ce nombre de cas en instance. Une légère augmentation du délai moyen de traitement est prévue, en raison notamment d'une diminution du recours au mode alternatif de règlement des litiges (MARL) (à cause de pressions sur les ressources de l'ASFC), ce qui se traduira par une baisse de règlements rapides sans audience.

GESTION DES CAS. La SAI continuera à faire preuve de souplesse afin d'apparier les ressources avec les charges de travail des bureaux régionaux au moyen d'un partage des décideurs d'un bureau régional à un autre et par la tenue d'audiences par vidéoconférence, au besoin. Les stratégies de gestion des cas seront principalement axées sur le règlement rapide des appels sans audience (en fonction de la disponibilité du conseil du ministre de l'ASFC à participer aux audiences relatives aux appels), l'amélioration de la préparation aux audiences, la mise au rôle stratégique des appels pour réaliser davantage de gains d'efficacité ainsi que le suivi des motifs pour les remises et les ajournements. La SAI reste déterminée à maintenir une productivité élevée et à rendre des décisions de qualité en temps opportun.

LIENS AVEC LES PARTENAIRES DU PORTEFEUILLE. La SAI continuera à collaborer avec l'ASFC pour régler rapidement les appels qui ont été orientés par l'ASFC, après un examen initial, vers le processus de règlement rapide et favorisera la participation continue de l'ASFC au MARL. La SAI continuera également de faciliter l'instruction des appels pour lesquels le conseil du ministre a choisi de participer uniquement au moyen d'observations écrites. Le travail entrepris avec l'ASFC au sujet des innovations en matière de gestion des cas continuera, comme toujours, à respecter l'indépendance décisionnelle des décideurs de la SAI.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

(Grâce au travail lié aux appels en matière de parrainage, la SAI reconnaît l'engagement du gouvernement en faveur de la réunification des familles et la contribution des immigrants à la force et à la vitalité de la société et de la culture canadiennes. Grâce à son travail lié aux appels d'une mesure de renvoi, la SAI renforce la sécurité publique tout en maintenant un équilibre avec les droits de la personne.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 4 APPELS EN MATIÈRE D'IMMIGRATION

DESCRIPTION

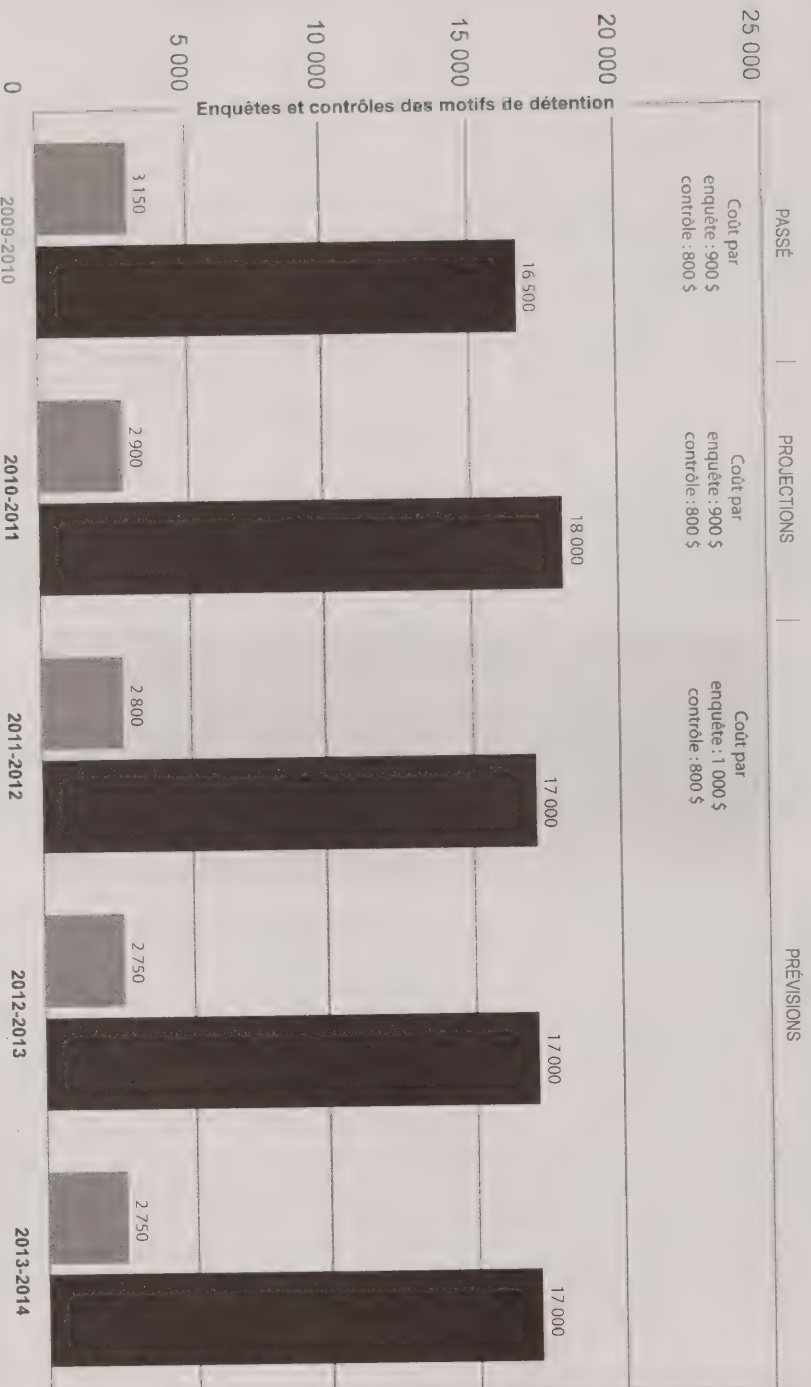
La Section d'appel de l'immigration (SAI) exerce l'activité de programme Appels en matière d'immigration. Elle instruit les appels en matière d'immigration interjetés par des citoyens canadiens ou des résidents permanents dont la demande de parrainage d'un parent proche au Canada a été refusée. D'autres fonctions clés comprennent l'instruction des appels de résidents permanents, d'étrangers titulaires d'un visa de résident permanent, de personnes protégées, trappées d'une mesure de renvoi du Canada et de résidents permanents hors du Canada qui n'ont pas rempli l'obligation de résidence.

On peut obtenir d'autres renseignements sur la SAI à : www.cisr-irb.gc.ca/fra/tribunal/ladsai/pages/index.aspx.

Activité de programme : APPELS EN MATIÈRE D'IMMIGRATION

Renseignements financiers (ETP) et dépenses prévues (en millions de dollars)		2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	14,7	124	14,7	124	14,7	Dépenses prévues
Résultat attendu							
Décisions de qualité rendues et cas réglés en temps opportun en ce qui concerne les appels en matière d'immigration							
Indicateurs de rendement							
Objectifs							
L'objectif est « répond aux attentes » sur une grille en cours d'élaboration.							
Décisions claires, complètes et concises en temps opportun							
Pourcentage d'appels réglés sans audience							
Il est prévu que 38 % des appels seront réglés sans audience.							
Ratio d'appels réglés par rapport aux appels interjetés							
Il est prévu qu'environ 7 000 appels seront interjetés en 2011-2012. Nous prévoyons régler quelque 6 500 appels, ce qui se traduit par un ratio de 93 %.							
Coût moyen par appel réglé							
Nous prévoyons que le coût moyen par appel réglé s'élèvera à environ 3 100 \$ selon le nombre d'appels réglés.							
Délai moyen de traitement							
Il est prévu que le délai moyen de traitement augmentera légèrement pour s'établir à 12,6 mois en 2011-2012.							

Enquêtes et contrôles des motifs de détention



Nota Les nombres relatifs aux enquêtes ont été arrondis à la cinquantaine près et les nombres relatifs aux contrôles des motifs de détention, à la centaine près.

CHARGE DE TRAVAIL CONTINUE ET PLUS COMPLEXE. Le nombre de cas terminés par la SI dépend largement du nombre de cas déferés par l'ASFC. Dans ses activités quotidiennes, la Section doit composer avec des fluctuations importantes du nombre de contrôles des motifs de détention qu'elle est appelée à effectuer. Grâce à ses efforts soutenus pour maintenir les gains d'efficacité, la SI continue de faire correspondre le nombre de cas réglés au nombre de cas reçus et de respecter les délais prévus par la loi.

En 2011-2012, il est prévu que la SI connaisse une baisse modérée du nombre de cas déferés pour enquête, tandis que le nombre de contrôles des motifs de détention demeurera élevé. La SI continuera à accorder la priorité aux contrôles des motifs de détention pour respecter les exigences prévues par la loi ainsi que les droits fondamentaux.

GESTION DES CAS EFFICACE. Pour gérer sa charge de travail, la SI continuera de surveiller ses activités de mise au rôle pour veiller à ce que les cas soient traités en temps opportun et que les cas qui font l'objet d'une remise soient rapidement remis au rôle. La surveillance continue des pratiques de gestion des cas permettra à la SI de réduire au minimum les taux de remises et d'ajournements ainsi que de régler les cas en temps opportun. Un échantillon de décisions sera sélectionné aux fins d'examen de la qualité, dont les résultats serviront à adapter les programmes de formation. Des mesures correctives seront prises, s'il y a lieu.

L'utilisation continue de mesures de préparation et de suivi des cas permettra à la Section de continuer à terminer la grande majorité des nouvelles enquêtes dans un délai de six mois et à contenir le nombre d'enquêtes en instance. La Section continuera de favoriser la cohérence du processus décisionnel par des outils d'aide à la prise de décision, comme les forums de commissaires.

Grâce à une communication suivie et à une gestion responsable, la SI s'efforce d'être un milieu de travail qui non seulement s'appuie sur les compétences et les talents de ses employés, mais qui reconnaît aussi leur contribution à l'organisation.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

La SI rend des décisions qui préservent la sécurité de la société canadienne et font honneur à la réputation du Canada et à son engagement à l'égard de la justice et de l'équité pour les personnes. C'est avec ce sentiment de responsabilité que la CISR assure un équilibre entre les droits de la personne et la sécurité des Canadiens.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3 ENQUÊTES ET CONTRÔLES DES MOTIFS DE DÉTENTION

DESCRIPTION

La Section de l'immigration (SI) exerce l'activité de programme Enquêtes et contrôles des motifs de détention. Elle tient des enquêtes sur les étrangers ou les résidents permanents qui, en vertu de la LIPR, seraient interdits de territoire au Canada ou sont détenus. Les détenus doivent être vus par la SI dans les 48 heures après que leur cas a été déferé à la CISR ou sans délai par la suite, et les contrôles suivants doivent être effectués dans des délais précis prévus par la loi. Les décideurs doivent trouver un juste équilibre entre le droit à la liberté individuelle et le droit à la sécurité des Canadiens.

On peut obtenir des renseignements supplémentaires sur la SI à : www.cisr-irb.gc.ca/tra/tribunal/idsi/pages/index.aspx.

Activité de programme : ENQUÊTES ET CONTRÔLES DES MOTIFS DE DÉTENTION				
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en millions de dollars)				
2011-2012	2012-2013	2013-2014		

ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	Dépenses prévues
-----	------------------	-----	------------------	------------------

Résultat attendu				
Décisions de qualité rendues et cas réglés en temps opportun en ce qui concerne les enquêtes et les contrôles des motifs de détention				

Indicateurs de rendement

Décisions claires, complètes et concises en temps opportun				
L'objectif est « répond aux attentes » sur une grille en cours d'élaboration.				
Pourcentage des enquêtes terminées par rapport aux cas déferés	95 à 98 % ¹			
Pourcentage des contrôles des motifs de détention effectués dans les délais prévus par la loi	96 à 98 % ²			
Coût moyen par enquête	1 000 \$			
Coût moyen par contrôle des motifs de détention	800 \$			
Pourcentage des enquêtes terminées avec audience dans les six mois suivant le renvoi	86 à 90 % ¹			

Les contrôles des motifs de détention sont prioritaires par rapport aux enquêtes en raison des délais prévus par la loi. Le nombre de cas déferés par l'ASFC influera sur la capacité de la SI de tenir des enquêtes. Des facteurs indépendants de la volonté de la CISR, comme l'interdiction d'accès aux prisons, empêchent l'attente d'un taux de conformité de 100 p. 100.

FAITS SAILLANTS DE LA PLANIFICATION POUR 2011-2012

ÉCHÉANCERS LIÉS À LA RÉFORME. Les cas ne commenceront à affluer à l'activité de programme Appels des réfugiés que lorsque les demandes d'asile seront tranchées après l'entrée en vigueur du nouveau système. Comme les activités du nouveau système de protection des réfugiés de l'activité de programme Protection des réfugiés ne devraient débuter qu'à la fin de 2011, nous ne nous attendons pas à ce qu'un nombre important d'activités principales de l'activité de programme Appels des réfugiés commence avant la fin du quatrième trimestre de la période de référence 2011-2012.

PRÉPARATION POUR LA MISE EN ŒUVRE. En 2011-2012, la majorité des activités, y compris les suivantes, seront axées sur la création de la nouvelle SAR :

- les activités de ressources humaines comporteront deux volets, car la SAR sera dotée de décideurs nommés par décret et de fonctionnaires, qui joueront un rôle de soutien au processus décisionnel. Les personnes nommées par décret (PND) qui sont en poste à l'entrée en vigueur de la LMREER peuvent être assignées à la SAR. Dans l'éventualité où le nombre de PND dont le mandat est en vigueur ne suffirait pas à pourvoir le nombre de postes prévu à la SAR, la CISR établira également des critères de sélection et recommandera des candidats qualifiés au ministre de la Citoyenneté, de l'Immigration et du Multiculturalisme en vue d'une nomination par décret à un poste de décideur. De plus, la CISR établira des critères de sélection, recrutera et sélectionnera du personnel, conformément à la LEFP, pour pourvoir les postes de fonctionnaires à la SAR;
- des règles pour la tenue des audiences relatives aux appels des réfugiés seront élaborées et soumises à l'approbation du gouverneur en conseil, et communiquées aux intervenants;
- des politiques, des procédures et des processus pour la tenue des audiences relatives aux appels des réfugiés seront élaborés et coordonnés à l'issue de consultations menées auprès des intervenants;
- les fonctionnaires et les PND seront formés;
- les besoins relatifs à l'infrastructure seront définis et comblés.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

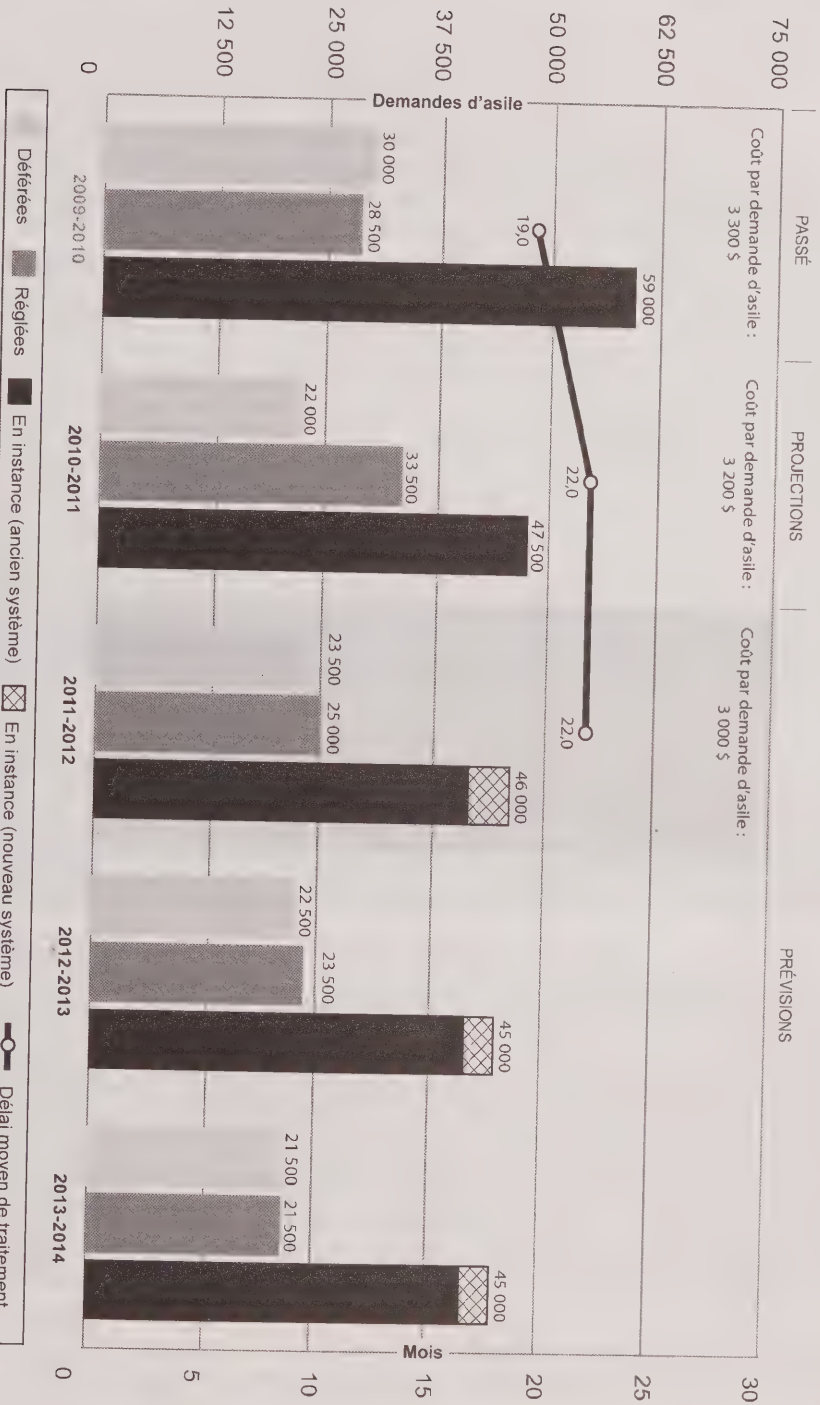
Grâce au travail de l'activité de programme Appels des réfugiés, le Canada offre l'asile aux personnes qui craignent avec raison d'être persécutées ainsi qu'à celles qui sont exposées au risque d'être soumises à la torture, à une menace à leur vie ou au risque de traitements ou peines cruels et inusités si elles étaient renvoyées dans leur pays d'origine. Cela contribue à un milieu sécuritaire et sécurisé et au respect des obligations internationales par le Canada.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 2 APPELS DES RÉFUGIÉS

Description					
La Section d'appel des réfugiés (SAR) exerce l'activité de programme Appels des réfugiés de la CISR. Elle instruit les appels contre les décisions de la Section de protection des réfugiés (SPR). Le demandeur d'asile ou le ministre peut interjeter appel pour une question de droit, de fait ou de droit et de fait. La SAR procédera normalement sans tenir d'audience en se fondant sur le dossier de la SPR. La SAR peut accepter des éléments de preuve documentaire et des observations écrites du ministre et de l'appelant, et des observations écrites d'un représentant du HCR. Dans des circonstances bien définies, la SAR peut tenir une audience.					
Nota : Cette activité de programme ne devrait débuter qu'au dernier trimestre de 2011-2012.					
Activité de programme : APPELS DES RÉFUGIÉS					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en millions de dollars)					
2011-2012	2012-2013	2013-2014	ETP	Dépenses prévues	ETP
96	14,0	264	31,3	245	28,8
Résultat attendu					
Décisions de qualité rendues et cas réglés en temps opportun en ce qui concerne les appels en matière d'asile					
Indicateurs de rendement					
Objectifs					

Selon la LMRR, la Loi peut entrer en vigueur deux ans après la sanction royale, qui a été reçue le 29 juin 2010, ou à une date antérieure pouvant être fixée par le gouverneur en conseil. À ce stade-ci, la CISR planifie la phase initiale de cette nouvelle activité de programme qui doit débuter à la fin de 2011. Les indicateurs de rendement et les objectifs pour cette nouvelle activité de programme seront définis au cours des trois premiers trimestres de 2011-2012 et seront confirmés au dernier trimestre.

Protection des réfugiés



Nota : Ce graphique ne comprend pas les demandes d'ERAR déferées ni les cas réglés pour 2012-2013 et les années ultérieures. On prévoit qu'il y aura 41 500 cas en instance accumulés dans le cadre du système actuel, pour lesquels aucun financement n'est fourni actuellement. Le délai moyen de traitement indiqué est celui prévu pour les cas accumulés (dans le cadre du système actuel) uniquement. Les nombres relatifs aux demandes d'asile ont été arrondis à la centaine près.

FAITS SAILLANTS DE LA PLANIFICATION POUR 2011-2012

DÉLAIS RELATIFS À LA RÉFORME. En raison de la LMRER, le règlement des demandes d'asile passera par une période de transition majeure au cours de l'exercice 2011-2012. Les cas continueront d'être instruits selon le système actuel jusqu'à la fin de 2011, après quoi il est prévu que le nouveau système de protection des réfugiés entrera en vigueur.

PRÉPARATION POUR LA MISE EN ŒUVRE. Même si les activités de règlement des cas se poursuivent selon le système actuel, des efforts importants seront déployés pour se préparer en vue d'un système de protection des réfugiés simplifié et plus efficace qui entrera en vigueur à la fin de 2011. Les décideurs de la nouvelle SPR seront des employés nommés conformément à la LEFP. De nouvelles règles relatives aux demandes d'asile, compatibles avec la LMRER, seront adoptées. De nouvelles politiques et procédures de même que de nouveaux processus seront élaborés et coordonnés à l'interne à l'issue de consultations menées auprès des intervenants. Une formation sera également conçue et donnée à une grande partie du personnel de la SPR.

NOMBRE DE CAS EN INSTANCE. Il y aura quelque 47 500 demandes d'asile en instance au début de 2011-2012, ce qui est bien au-delà de la capacité de la Section de les traiter à l'aide des ressources actuelles. Tel qu'il est illustré à la page suivante, il est prévu que le nombre de cas réglera dépassera légèrement celui des cas déferés en 2011-2012. Un projet de réduction de l'arrêté, grâce à la nomination temporaire d'autres décideurs nommés par décret et d'autres employés responsables du soutien décisionnel, a été mis en œuvre en 2010-2011. Ce projet se poursuivra en 2011-2012, jusqu'à la mise en œuvre du nouveau système. Un nombre plus grand de cas réglera par rapport aux cas déferés et le projet de réduction de l'arrêté devraient se traduire par une diminution du nombre de cas en instance; cependant, il subsistera toujours un nombre considérable de demandes d'asile en instance non provisionnées à la date d'entrée en vigueur de la nouvelle loi.

EXAMEN DES RISQUES AVANT RENVOI. Le transfert des fonctions relatives à l'ERAR (sauf dans les cas où il faut prendre en compte les intérêts du Canada en matière de sécurité et de protection) de CIC à la CISR aura lieu au plus tard 12 mois après l'entrée en vigueur des autres changements à l'activité de programme Protection des réfugiés résultant de la LMRER. Même si ces activités ne devraient pas débuter avant 2012-2013, la planification du transfert aura lieu en 2011-2012.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

Grâce au travail de l'activité de programme Protection des réfugiés, le Canada offre l'asile aux personnes qui craignent avec raison d'être persécutées ainsi qu'à celles qui sont exposées au risque d'être soumises à la torture, à une menace à leur vie ou au risque de traitements ou peines cruels et inusités si elles étaient renvoyées dans leur pays d'origine. Cela contribue à un milieu sécuritaire et sécurisé et au respect, par le Canada, de ses obligations internationales.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 1 PROTECTION DES RÉFUGIÉS

DESCRIPTION

La Section de la protection des réfugiés (SPR) exerce l'activité de programme **Protection des réfugiés** de la CISR. Elle tranche les demandes d'asile présentées au Canada. Le traitement des demandes d'asile est la principale priorité des activités et des ressources de la CISR. Par le travail de la SPR, le Canada remplit ses obligations à titre de signataire de plusieurs conventions internationales des droits de la personne.

On peut obtenir des renseignements supplémentaires sur la SPR à : www.cisr-irb.gc.ca/tra/tribunal/rpdspr/pages/index.aspx.

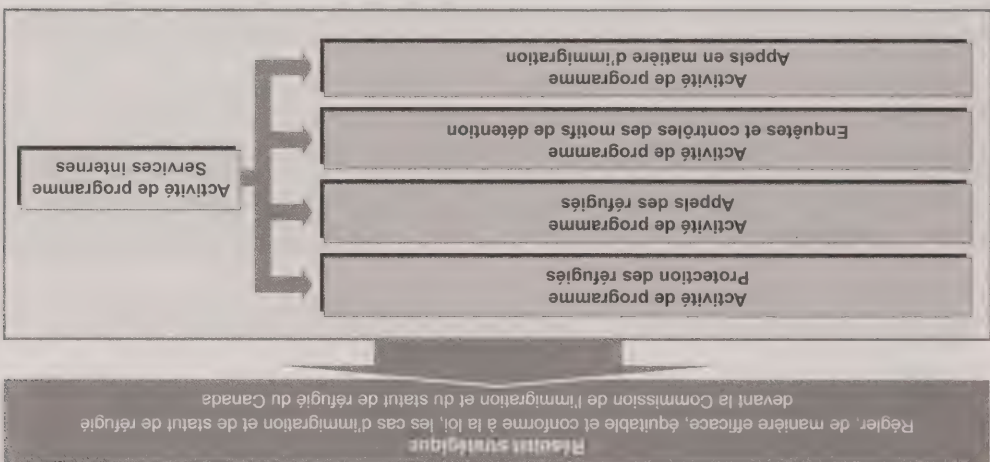
Activité de programme : PROTECTION DES RÉFUGIÉS				
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en millions de dollars)				
2011-2012	2012-2013	2013-2014		
ETP	Dépenses	ETP	Dépenses	ETP
582	75,0	415	44,4	413
				42,8

Indicateurs de rendement		Objectifs
Décisions claires, complètes et concises en temps opportun		
L'objectif est « répond aux attentes » sur une grille en cours d'élaboration. (En raison de l'entrée en vigueur de la LMRE, il est prévu que cette activité de programme sera reformulée à la fin de 2011. Les critères d'évaluation de la qualité des décisions de cette activité de programme seront confirmés au dernier trimestre, et les premiers rapports seront présentés en 2012-2013.)		
Pourcentage de cas réglés sans audience	Dans le système actuel (jusqu'à la fin de 2011), il est prévu que 5 % des cas seront réglés sans audience (processus accéléré). Voir la note ci-dessous.	
Pourcentage de cas réglés comparativement aux cas déferés	La CISR s'attend à recevoir quelque 23 500 demandes d'asile en 2011-2012. En combinant les deux systèmes, l'actuel et le nouveau, nous prévoyons régler environ 25 000 demandes d'asile. Cela se traduirait par un pourcentage de cas réglés par rapport aux cas déferés de 106 %.	
Coût moyen par demande d'asile réglée	Nous prévoyons que le coût moyen par demande d'asile réglée s'établira à environ 3 000 \$.	
Délai moyen de traitement	Il est prévu que le délai moyen de traitement (du renvoi au règlement de l'affaire) se stabilisera à 22 mois pour les demandes d'asile présentées dans le système actuel. Voir la note ci-dessous.	

NOTA : Les indicateurs de rendement et les objectifs de cette activité de programme dans le nouveau système seront définis en 2011-2012.

SECTION II ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

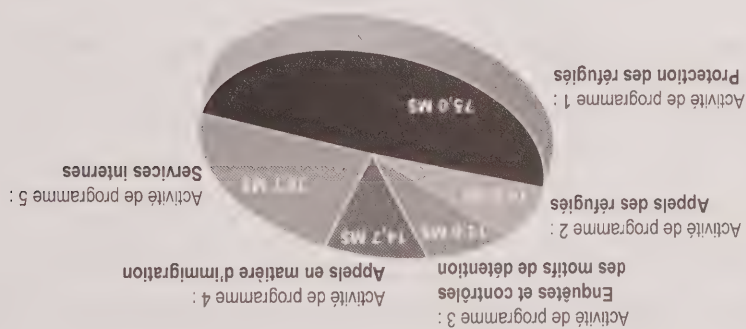
RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET ACTIVITÉS DE PROGRAMME



L'atteinte du résultat stratégique de la CISR dépendra de la quantité et de la qualité des cas réglés. Par exemple, un grand nombre de cas doivent être réglés chaque année pour éviter aux personnes dont le cas est en instance d'attendre de longs délais. Parallèlement, la qualité et l'équité de chaque décision doivent être assurées.

Les pages suivantes décrivent plus en détail ces activités de programme, dont les résultats attendus, les indicateurs de rendement et les objectifs ainsi que les ressources consacrées à chacune des cinq activités.

AFFECTATION DE FONDS PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME

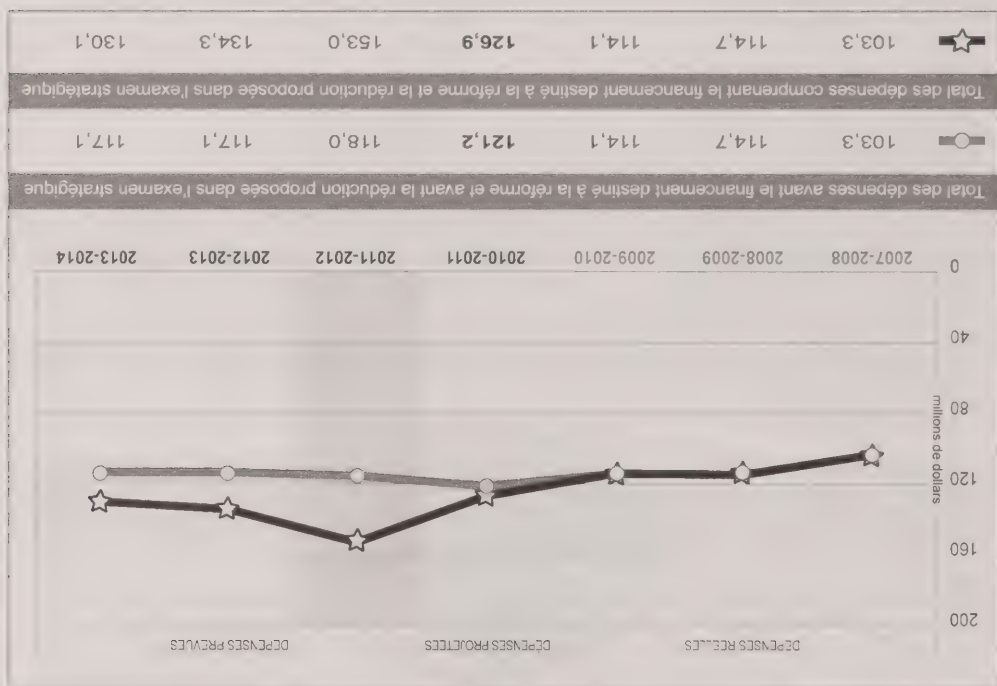


BUDGET DES DÉPENSES PAR CRÉDIT VOTÉ

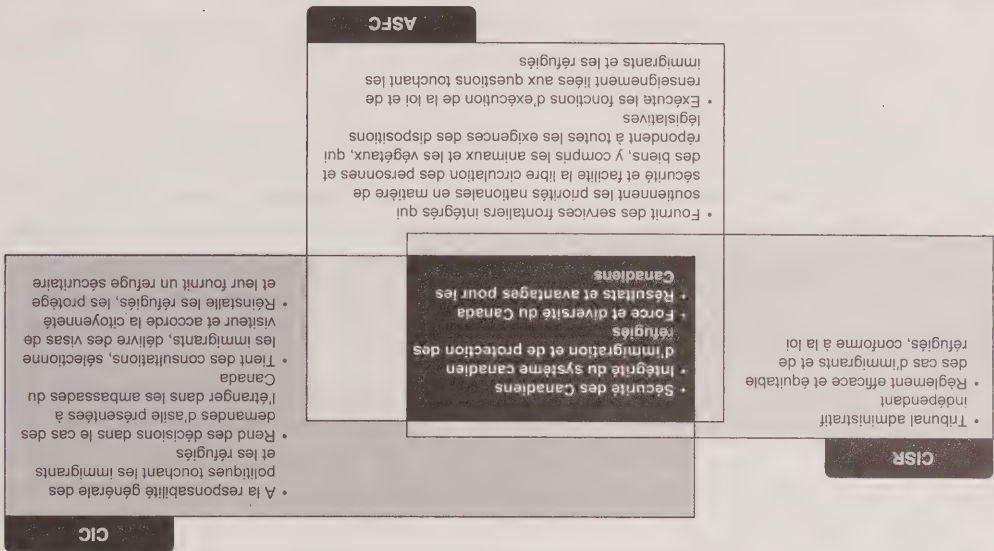
Pour obtenir plus de renseignements sur nos crédits organisationnels ou dépenses législatives, veuillez consulter le Budget principal des dépenses 2011-2012. Vous trouverez une version électronique du budget principal des dépenses sur le site www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/info/info-fra.asp.

PROFIL DES DÉPENSES

TENDANCE AU CHAPITRE DES DÉPENSES DE 2007-2008 À 2013-2014



Les dépenses réelles étaient moins élevées en 2007-2008 comparativement aux autres années en raison de retards dans les nominations et les renouvellements de mandats de décideurs nommés par décret et en raison de postes vacants de fonctionnaires. Par conséquent, moins de décisions ont été rendues et traduites par rapport à ce qui avait été prévu. Pour 2010-2011, les dépenses prévues de 121,2 M\$ tiennent compte d'un financement temporaire d'environ 11,0 M\$ (principalement lié à la réforme) et d'une réduction de 2,5 M\$ liée à l'examen stratégique. Les chiffres relatifs aux dépenses prévues pour les années subséquentes rendent compte de l'incidence du financement par reconduction pour la réforme (39,0 M\$ en 2011-2012, 23,0 M\$ en 2012-2013 et 19,0 M\$ en 2013-2014), qui est atténuée en partie par les réductions cumulatives découlant de l'examen stratégique (qui seront de 4,1 M\$ en 2011-2012 et qui atteindront 5,7 M\$ en 2012-2013 et par la suite).



POSSIBILITÉS

SYSTÈME DE SUIVI DES APPELS ET DES REVENDEICATIONS. La CISR utilise un ancien système de gestion des cas appelé Système de suivi des appels et des revendications (STAR), qui comporte des risques inhérents liés à l'intégrité des données et des procédures de sécurité du système. Le système n'a jamais subi d'intrusion ni de défaillance grave, mais la CISR atténue activement les risques associés. En 2011-2012, la CISR collaborera avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) afin de moderniser, de manière durable et sécuritaire, les principaux systèmes de suivi et de rapports sur les cas de la Commission pour appuyer les nouveaux modèles et exigences opérationnels exigés par la réforme du système de protection des réfugiés.

La CISR n'aura pas les ressources nécessaires pour régler ces cas dans le cadre du nouveau système. L'entrée en vigueur de la LMRER en 2011-2012. D'autres décideurs ont été nommés par décret à la SPR pour réduire l'arrière. Ce projet devrait se traduire par une réduction de l'arrière, mais la CISR aura un grand nombre d'anciens cas en instance à régler lorsque la LMRER entrera en vigueur. La CISR n'aura pas les ressources nécessaires pour régler ces cas dans le cadre du nouveau système.

GESTION DU PORTEFEUILLE. À titre d'organismes du portefeuille de l'immigration, la CISR, CIC et l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) collaborent pour les questions opérationnelles, dans le respect de leurs mandats respectifs et distincts ainsi que de l'indépendance décisionnelle de la CISR. Un protocole d'entente (PE) trilatéral définit clairement les liens institutionnels et indique les priorités ainsi que le contexte opérationnel actuels des partenaires. Cette approche de collaboration crée des possibilités d'améliorer la communication et la coordination opérationnelle. Le diagramme ci-dessous illustre les organismes du portefeuille de l'immigration et de la protection des réfugiés ainsi que leurs responsabilités.

POPULATIONS DE RÉFUGIÉS.

Selon le rapport intitulé *Niveaux et tendances de l'asile dans les pays industrialisés 2009*, publié par le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), 377 200 demandes d'asile ont été présentées dans les 44 principaux pays industrialisés pendant l'année civile 2009, soit environ le même nombre qu'en 2008, où 377 100 demandes d'asile ont été présentées. Le Canada s'est classé troisième, après les États-Unis et la France, quant au nombre de demandes d'asile reçues parmi les 44 pays, avec 33 300 nouveaux cas recensés en 2009, ce qui constitue une baisse de 10 p. 100 par rapport à 2008 (36 900 demandes d'asile). Le nombre de demandes d'asile déferées à la CISR a diminué après l'imposition, par le gouvernement, de l'exigence d'obtenir un visa pour les citoyens mexicains et tchèques qui souhaitent se rendre au Canada. Cette politique est entrée en vigueur à la mi-juillet 2009 et a réduit depuis le nombre de demandes d'asile déferées de ces deux pays sources importants.

APPELS EN MATIÈRE D'IMMIGRATION. Le gouvernement du Canada accorde toujours la priorité à la réunification des familles, tel qu'il est exprimé dans la LIPR et le *Rapport annuel au Parlement sur l'immigration 2010*² de CIC. Du fait d'une population immigrante en croissance constante, nous prévoyons que le nombre de demandes de parrainage au titre de la catégorie du regroupement familial demeurera aussi élevé qu'au cours des cinq dernières années, et, par conséquent, la CISR s'attend à recevoir beaucoup d'appels en matière de parrainage au titre de la catégorie du regroupement familial en 2011-2012.

DÉFIS

NOMINATION DE DÉCIDEURS. Actuellement, la CISR s'en remet à des décideurs nommés par décret, suivant un processus de sélection rigoureux fondé sur le mérite, pour régler les demandes d'asile et les appels en matière d'immigration. À la mise en œuvre de la LMREB, les décideurs de la SPR seront nommés selon la LEFP. Les décideurs de la nouvelle SAR et ceux de la SAI seront nommés par décret. Pour garder un effectif complet de décideurs, la CISR continuera de recommander au ministre, en temps utile, des candidats qualifiés pour l'étude de leur candidature en vue d'une nomination à la CISR. Comme une combinaison de processus de dotation internes et externes sera nécessaire pour répondre aux besoins opérationnels de la nouvelle SPR, la CISR atténuera le risque associé à ces processus en veillant à ce qu'il y ait un bassin suffisant de candidats qualifiés à temps pour la mise en œuvre de la nouvelle loi.

NOMBRE DE CAS EN INSTANCE. À la fin de décembre 2010, quelque 51 000 demandes d'asile et 11 500 appels en matière d'immigration étaient en instance. Cet arriéré s'est accumulé au cours des années passées à cause d'un nombre insuffisant de nominations et de renouvellements de mandat de décideurs nommés par décret et d'un nombre de cas reçus bien au-delà de la capacité financière de la CISR. La plupart des postes vacants de décideurs ont maintenant été pourvus. En 2010-2011, pour tenter de faciliter la mise en œuvre du nouveau système d'octroi de l'asile en vertu de la LMREB, la CISR a reçu un financement

PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE LA CISR

Peu après que la LMRE a reçu la sanction royale le 29 juin 2010, la CISR a ajouté une nouvelle priorité stratégique à ses deux priorités existantes. La CISR prévoit maintenant ses priorités pour 2011-2012, qui sont résumées dans le tableau suivant, jusqu'à la fin de 2012-2013.

Priorités stratégiques pour 2011-2012

Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

La CISR prendra toutes les mesures nécessaires pour mettre la LMRE en œuvre dans le délai fixé par le gouvernement. Ces préparatifs et les activités de mise en œuvre nécessaires influenceront grandement sur le contexte opérationnel de la CISR en 2011-2012. Le Bureau de la réforme, créé au cours de la période de référence précédente, continuera de coordonner les activités de mise en œuvre de la réforme. La CISR prévoit apporter des changements majeurs aux processus de l'activité de programme Protection des réfugiés. De nouveaux processus seront élaborés et mis en œuvre pour la nouvelle activité de programme Appels des réfugiés. La planification et la mise en œuvre se feront de manière à réduire au minimum l'incidence sur les opérations quotidiennes et la productivité, en ce qui concerne le règlement des cas, sera maintenue.

La CISR continuera à évaluer les candidats qualifiés et à les recommander au ministre en vue d'une nomination afin de maintenir un effectif complet de décideurs nommés par décret. Dans le cadre du nouveau système de sélection des réfugiés, des décideurs fonctionnaires seront également sélectionnés conformément à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). Les programmes d'apprentissage et de formation seront améliorés. La Commission continuera d'élaborer des options pour éliminer le nombre de cas en instance accumulés par le passé et d'appliquer des stratégies de réduction de l'arrière.

Continuer de maximiser le nombre de cas réglés tout en assurant la qualité et l'équité

Opérationnelle Permanente

Continuer de favoriser une organisation intégrée, flexible et capable de s'adapter qui attache de l'importance à ses gens

Gestion Permanente

La CISR continuera d'assurer l'exercice cohérent d'une justice administrative de grande qualité dans un contexte changeant. En 2011-2012, la CISR s'adaptera aux changements découlant de la réforme du système de protection des réfugiés. L'accent sera également mis sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

ANALYSE DES RISQUES

CONTEXTE OPÉRATIONNEL

La CISR s'acquitte de son mandat dans un milieu complexe et en constante évolution, qui subit l'influence de facteurs nationaux et internationaux. Des conflits et la situation dans les pays étrangers peuvent entraîner des mouvements de réfugiés, lesquels se répercutent sur le nombre de demandes d'asile présentées au Canada. De même, les changements dans les tendances migratoires internationales et les politiques nationales des autres pays d'accueil influent sur le nombre de personnes qui cherchent à entrer au Canada.

SOMMAIRE DE LA PLANIFICATION

RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES

Ressources financières (en millions de dollars)		Ressources humaines (équivalents temps plein - ETP)	
2011-2012	2012-2013	2012-2013	2013-2014
153,0	134,3	1 186	1 142
2011-2012	2012-2013	2012-2013	2013-2014

TABEAU DU SOMMAIRE DE LA PLANIFICATION

Tableau du sommaire de la planification

RÉSULTAT STRATÉGIQUE		Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	
INDICATEUR DE RENDEMENT		■ Pourcentage des décisions de la CISR annulées par la Cour fédérale (Cet indicateur de qualité est utilisé en plus des indicateurs décrits dans les activités de programme; voir la Section II pour plus de détails.)	
OBJECTIF		■ Moins de 1 %	
Activité de programme ¹		Prévision des dépenses (en millions de dollars)	
Protection des réfugiés		2010-2011	2011-2012
Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	Appels des réfugiés	s/o ³	14,0
	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	64,3	75,0
Enquêtes et contrôles des motifs de détention	Appels des réfugiés	12,6	13,6
	Un Canada sécuritaire et sécurisé	11,8	11,8
Appels en matière d'immigration	Appels des réfugiés	16,8	14,7
	Un Canada sécuritaire et sécurisé	14,7	14,7
Services internes	Appels des réfugiés	33,2	35,7
	Un Canada sécuritaire et sécurisé	32,1	32,1
Total des dépenses		126,9	134,3
Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada		126,9	130,1

Pour plus de détails sur la description des activités de programme, consultez en ligne le budget principal des dépenses à www.tbs-scl.gc.ca/est-pre/index-fra.asp. La concordance avec les résultats du gouvernement du Canada et les avantages pour les Canadiens sont abordés plus en détail à la Section II sous chacune des activités de programme. L'activité de programme Appels des réfugiés débutera à l'exercice 2011-2012.

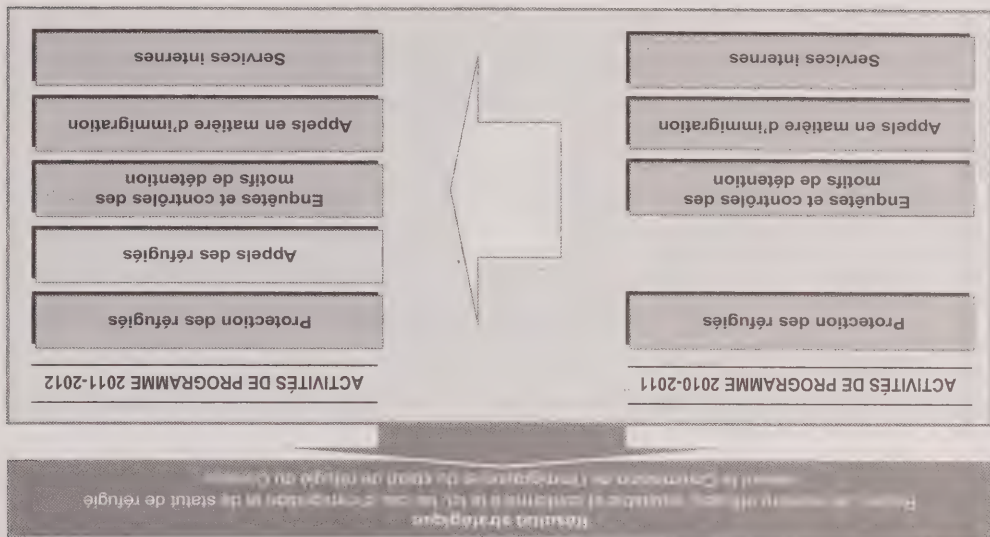
TABEAU DE CONCORDANCE DE L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

La CISR a dû modifier son AAP approuvée précédemment pour rendre compte des changements apportés à ses activités de programme en raison de la LMREER, qui a reçu la sanction royale le 29 juin 2010. Les dispositions de la LMREER qui influent sur les activités de programme Protection des réfugiés et Appels des réfugiés entreront en vigueur au plus tard le 29 juin 2012. Le transfert des fonctions relatives à l'ERAR (sauf dans les cas où l'on doit prendre en compte les intérêts du Canada en matière de sécurité et de protection) de CIC à la CISR aura lieu au plus tard 12 mois après l'entrée en vigueur des changements aux activités de programme Protection des réfugiés et Appels des réfugiés. Au mois de janvier 2011, la CISR prévoit que la LMREER et le transfert des fonctions relatives à l'ERAR entreront en vigueur à la fin de 2011 et à la fin de 2012, respectivement.

Comme l'exige la LMREER, la création d'une fonction d'appel en matière d'asile à la CISR a nécessité l'ajout de la nouvelle activité de programme Appels des réfugiés tel qu'il est indiqué ci-dessous. Le transfert des fonctions relatives à l'ERAR à la CISR ne nécessitait qu'une légère modification à l'activité de programme Protection des réfugiés actuelle.

Les coûts de fonctionnement pour l'activité de programme Appels des réfugiés seront financés à partir d'une réaffectation interne de ressources financières existantes de l'activité de programme Protection des réfugiés et du financement par reconduction obtenu dans le cadre du projet de réforme du système de protection des réfugiés.

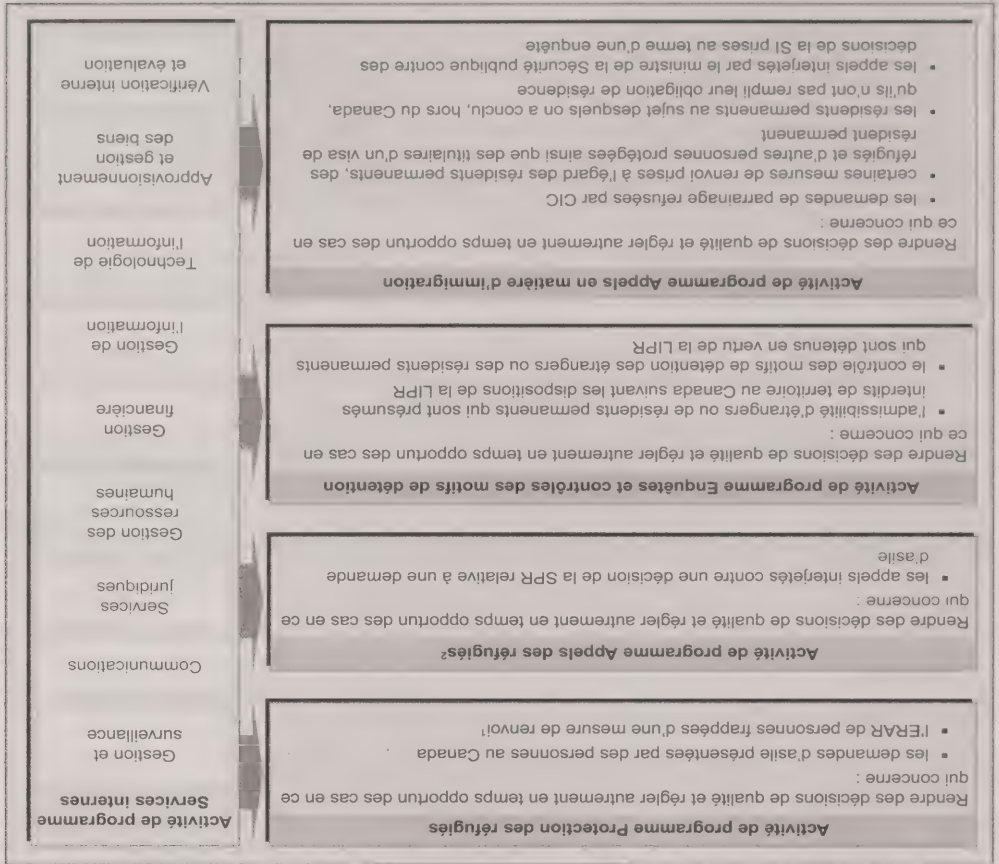
TABEAU DE CONCORDANCE DE L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME DE LA CISR



RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME

L'architecture des activités de programme (AAP) de la CISR a été modifiée au 2^e semestre de 2010-2011 en prévision de l'entrée en vigueur de la LMRE. Un tableau de concordance décrivant ces changements est fourni à la page suivante. Ce rapport sur les plans et les priorités (RPP) se fonde sur le nouveau mandat conféré par la loi et l'AAP récemment mise à jour de la CISR. La CISR a un seul résultat stratégique et quatre activités de programme englobant la responsabilité de toutes les décisions et de tous les règlements du tribunal. La cinquième activité de programme, les Services internes, appuie les quatre premières activités, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Résultat stratégique
Régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada



Lorsque cette responsabilité aura été transférée de CIC, Consultez la page 15 pour plus de détails
Lorsqu'elle aura été créée, Consultez la page 17 pour plus de détails

La CISR contribue également, de façon plus générale, à la qualité de vie des collectivités canadiennes en renforçant le tissu social de notre pays ainsi qu'en reflétant et en réaffirmant les valeurs essentielles chères aux Canadiens, soit le respect des droits de la personne, la paix, la sécurité et la primauté du droit.

Les immigrants et les réfugiés ont toujours grandement contribué à la croissance et à l'essor du Canada. La CISR assure des avantages continus aux Canadiens, de trois façons importantes :

- dans les audiences qu'elle tient pour trancher les demandes d'asile et par le règlement des appels en matière d'asile, elle veille à ce que le Canada accepte les personnes à protéger, conformément à ses obligations internationales et au droit canadien;
- par les enquêtes et les contrôles des motifs de détention, elle contribue à l'intégrité de notre système d'immigration, assure le maintien de l'équilibre entre les droits de la personne et la sécurité des Canadiens, et fait honneur à la réputation du Canada et à son engagement à l'égard de la justice et de l'équité pour les personnes;
- à titre de tribunal indépendant responsable du règlement des appels en matière de parrainage, des appels d'une mesure de renvoi et des appels sur l'obligation de résidence, elle aide à promouvoir la réunification des familles, à assurer la sécurité des Canadiens ainsi que l'intégrité du système canadien d'immigration.

AVANTAGES POUR LES CANADIENS

La CISR est résolue à faire preuve d'équité dans tous les aspects de son travail. Elle respecte la dignité et la diversité des personnes qui comparaissent devant elle, certaines d'entre elles ayant vécu des situations très difficiles.

Par le travail de chaque section, la CISR s'efforce de rendre une forme de justice plus simple, plus accessible et plus expéditive que celle rendue par les cours de justice, tout en accordant autant d'attention à l'équité procédurale, à la rigueur de la loi et à son application aux faits propres à chaque cas. Dans le cadre de ses procédures et de ses méthodes de règlement, la CISR applique les principes du droit administratif, dont ceux de la justice naturelle, et les décisions sont rendues conformément à la loi, dont la *Charte canadienne des droits et libertés*.

JUSTICE ADMINISTRATIVE

La CISR exerce ses activités dans trois bureaux régionaux situés respectivement à Toronto, à Montréal et à Vancouver. Le bureau régional du Centre est responsable de l'Ontario, sauf de la région d'Ottawa; le bureau régional de l'Est, du Québec, de la région d'Ottawa et des provinces de l'Atlantique; le bureau régional de l'Ouest, des provinces de l'Ouest. Les trois sections tiennent des audiences dans ces bureaux régionaux et elles sont appuyées par un soutien décisionnel et organisationnel. La CISR a également des bureaux à Calgary et à Ottawa, où elle tient des audiences. Les services internes et les services de soutien sont gérés au siège de la CISR, situé à Ottawa.

ACTIVITÉS RÉGIONALES

RAISON D'ÊTRE ET RESPONSABILITÉS

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR) est un tribunal administratif indépendant et responsable créé le 1^{er} janvier 1989 par une modification à la Loi sur l'immigration.

MISSION

Notre mission consiste à régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, au nom des Canadiens, les cas d'immigration et de statut de réfugié

En 2002, la Loi sur l'immigration a été remplacée par la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés (LIPR), qui sera modifiée par la Loi sur des mesures de réforme équitables concernant les réfugiés (LMRER). Le mandat de la CISR en vertu de la LIPR s'élargira lorsque les dispositions de la LMRER entreront en vigueur en 2011-2012 et en 2012-2013.

Mandats des sections de la CISR

Section de la protection des réfugiés (SPR)

- Statue sur les demandes d'asile
- Statue sur les demandes d'annulation de la qualité de réfugié
- Statue sur les demandes de perte de l'asile
- Statue sur les examens des risques avant renvoi (ERAR)¹

Section d'appel des réfugiés (SAR)²

- Insult les appels interjetés contre une décision de la SPR d'accueillir ou de rejeter une demande d'asile
- Insult les appels interjetés contre une décision de la SPR de rejeter une demande présentée par le ministre visant la perte de l'asile
- Insult les appels interjetés contre une demande présentée par le ministre visant l'annulation d'une décision ayant accueilli une demande d'asile

Section de l'immigration (SI)

- Effectue des enquêtes sur des étrangers ou des résidents permanents qui demandent à entrer au Canada ou qui s'y trouvent déjà et seraient interdits de territoire
- Contrôle les motifs de détention d'étrangers ou de résidents permanents détenus pour des raisons d'immigration

Section d'appel de l'immigration (SAI)

- Insult les appels interjetés contre le refus, par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), de demandes de parrainage au titre de la catégorie du regroupement familial
- Insult les appels interjetés contre certaines mesures de renvoi prises à l'égard de résidents permanents, de réfugiés au sens de la Convention, d'autres personnes protégées et de titulaires d'un visa de résident permanent
- Insult les appels interjetés par des résidents permanents au sujet desquels un agent de CIC, hors du Canada, a conclu qu'ils avaient manqué à l'obligation de résidence
- Insult les appels interjetés par le ministre de la Sécurité publique contre des décisions rendues par la SI au terme d'une enquête

NOTA : Vous trouverez un aperçu de la CISR à www.cisr-ib.gc.ca/tra/brdcom/publications/oveape/pages/index.aspx. Lorsque cette responsabilité aura été transférée de CIC, Consultez la page 15 pour plus de détails. Lorsqu'elle aura été créée Consultez la page 17 pour plus de détails.

Nous avons fixé les trois priorités stratégiques suivantes pour 2011-2012, que nous prévoyons garder en 2012-2013, tandis que nous continuerons à mettre en œuvre les changements qui découlent de la LMRE :

- se préparer à l'entrée en vigueur de la LMRE et la mettre en œuvre;
- continuer de maximiser le nombre de cas réglés tout en assurant la qualité et l'équité;
- continuer de favoriser une organisation intégrée, flexible et capable de s'adapter qui attache de l'importance à ses gens.

RÉFORME DU SYSTÈME DE PROTECTION DES RÉFUGIÉS

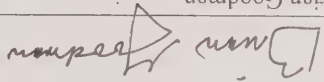
En raison des changements apportés au système canadien de protection des réfugiés qui découlent de la LMRE, adoptée à la fin de juin 2010, la CISR est en transition, car elle planifie la mise en œuvre des nouvelles dispositions législatives et s'y prépare. En plus de créer une Section d'appel des réfugiés (SAR) en 2011-2012, la CISR mettra en place une SPR ayant de nouveaux processus, dont les décideurs seront des fonctionnaires plutôt que des personnes nommées par décret (PND). Les délais relatifs aux étapes clés du traitement des demandes d'asile sont ou seront prévus par la loi.

Le succès de la mise en œuvre de ces changements est la priorité stratégique clé de la CISR pour l'année à venir, et les ressources ainsi que l'expertise nécessaires ont été consacrées au projet pour assurer une transition sans heurts vers le nouveau système tout en maintenant la qualité et l'équité des procédures de la Commission.

DÉFIS À VENIR

L'exercice 2011-2012 promet d'être une année de changements profonds à la CISR. Il sera important de collaborer étroitement avec nos partenaires de portefeuille et de communiquer avec tous les intervenants et tout le personnel de la Commission à mesure que nous progresserons. Cependant, j'ai bon espoir que nous réussirons à remplir nos engagements, surtout grâce au professionnalisme, au travail acharné et à la créativité de notre personnel. La Commission est déjà réputée dans le monde entier pour l'excellence dont elle fait preuve dans le règlement des cas d'immigration et de statut de réfugié, et je ne doute pas un instant que cette réputation ne sera que renforcée dans les années à venir.

Brian Goodman
Président



Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités de 2011-2012* de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR).



La CISR est un tribunal indépendant créé par le Parlement pour régler, de manière efficace, équitable et conforme à la loi, les cas d'immigration et de statut de réfugié. Par le travail de ses trois sections, soit la Section de la protection des réfugiés (SPR), la Section de l'immigration (SI) et la Section d'appel de l'immigration (SAI), la Commission contribue directement à préserver la tradition humanitaire du Canada et à assurer la sécurité du Canada ainsi que la qualité de vie des Canadiens.

NOTRE CONTEXTE OPÉRATIONNEL

La CISR évolue dans un environnement complexe, où les événements mondiaux, la situation variable dans les pays, les tendances migratoires changeantes et les mouvements de réfugiés, entre autres, influent sur le nombre et le type de cas reçus. Bien que nous nous attendions à ce que le nombre élevé de cas déferés à la SI et d'appels interjetés à la SAI au cours des dernières années se maintienne, le nombre de demandes d'asile déferées à la SPR en 2011-2012 devrait demeurer stable.

Le nombre élevé de cas reçus au cours des années précédentes a contribué à la croissance d'arrivées importantes à la SAI et à la SPR. Grâce à un financement supplémentaire du gouvernement pour traiter l'arrêté et à une amélioration de l'efficacité opérationnelle, la CISR réduira considérablement le nombre de cas en instance à la SPR avant l'entrée en vigueur de la *Loi sur des mesures de réforme équitables concernant les réfugiés* (LMRER), même si les ressources qui seront affectées ne seront pas suffisantes pour l'éliminer. Un arrêté considérable subsistera le jour de l'entrée en vigueur de la LMRER.

TIRER PARTI DE NOS FORCES

Depuis plusieurs années, la CISR applique un programme de transformation qui vise une intégration accrue de ses trois sections de même qu'un renforcement des responsabilités et des attentes en matière de rendement pour les gestionnaires et les décideurs ainsi qu'un engagement à l'égard des intervenants et de son personnel quant aux projets et aux initiatives clés. Ces mesures ont grandement contribué à faire de la CISR une organisation plus flexible et capable de s'adapter, et lui seront utiles pour relever les défis qui l'attendent dans l'année à venir.

Table des matières

1	MESSAGE DU PRÉSIDENT
3	SECTION I : SURVOL
3	Raison d'être et responsabilités
5	Résultat stratégique et architecture des activités de programme
6	Tableau de concordance de l'architecture des activités de programme
7	Sommaire de la planification
8	Analyse des risques
11	Profil des dépenses
13	SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME
13	Résultat stratégique et activités de programme
14	Activité de programme 1 : Protection des réfugiés
17	Activité de programme 2 : Appels des réfugiés
19	Activité de programme 3 : Enquêtes et contrôles des motifs de détention
22	Activité de programme 4 : Appels en matière d'immigration
25	Activité de programme 5 : Services internes
29	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
29	Principales données financières
29	Liste des tableaux supplémentaires
31	SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT
31	Processus de la CISR
31	Pour communiquer avec nous



Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Budget des dépenses
2011-2012

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jason Kenney'.

L'honorable Jason Kenney
Ministre de la Citoyenneté, de l'immigration
et du Multiculturalisme

(Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre, des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministre et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. (Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télocopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

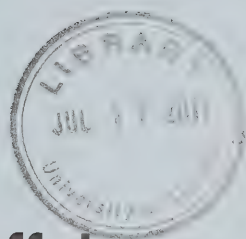
Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



**Commission de l'immigration
et du statut de réfugié
du Canada**

**Budget des dépenses
2011-2012**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Indian and Northern Affairs Canada and Canadian Polar Commission

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>



Indian and Northern
Affairs Canada

Affaires indiennes
et du Nord Canada

Indian and Northern Affairs Canada and Canadian Polar Commission

2011-2012
Estimates

Report on Plans and Priorities

Table of Contents

Minister's Message	1
SECTION I – Departmental Overview.	3
Raison d'être and Responsibilities	3
INAC Strategic Outcomes and Program Activity Architecture (PAA) 2011-2012.	6
Planning Summary	8
Contribution of INAC's Priorities to Strategic Outcomes	14
Operating Context	20
Risk Analysis	22
Expenditure Profile	23
Estimates by Vote	25
SECTION II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes	26
The Government	26
The People	31
The Land and Economy	37
The North.	43
Office of the Federal Interlocutor.	48
Internal Services	52
Canadian Polar Commission.	54
SECTION III – Supplementary Information	56
Financial Highlights	56
Supplementary Information Tables	57
SECTION IV – Other Information: Sustainable Development	58
Contacts for Further Information.	59

Minister's Message

On behalf of Indian and Northern Affairs Canada (INAC) and the Canadian Polar Commission, I am pleased to present to Parliament and Canadians the *Report on Plans and Priorities* for 2011-2012.

The Government of Canada is committed to working with partners to set realistic goals that will help to improve the quality of life for residents of First Nation, Métis, Inuit and northern communities. By developing strong partnerships at all levels – whether it is with individuals and communities, other levels of government, non-profit organizations or the private sector – we can ensure that voices are heard and that there is opportunity to participate in decision-making.

In 2011-2012, we will work in partnership with First Nation organizations to develop options for improving elementary and secondary education outcomes for children who live on reserve. We will also engage with others to explore potential improvements to access to post-secondary education.

In terms of social development, we will continue to work with First Nations and provincial partners to implement an enhanced prevention-focused approach to child and family services. Increasing access to these services will provide the help needed to prevent the types of crisis that lead to intervention and family breakdown.

INAC will pursue its commitments to improving economic development and sustainability. The Department remains dedicated to supporting First Nation communities in managing reserve lands, resources and the environment under the *First Nations Land Management Act* and we will continue to provide the necessary tools to help achieve this objective.

INAC will also continue to work collaboratively with other departments, stakeholders and partners to stimulate Aboriginal economic development to improve Aboriginal skills and training, and to build better water and wastewater systems, housing, schools and other infrastructure.

Our Government also recognizes the vast opportunities that the North has to offer. We remain committed to helping Northerners realize their true potential in a healthy, prosperous and secure region within Canada. We will continue to implement the Northern Strategy, focusing on Arctic sovereignty, science, the environment, and social and economic development.

I am proud of the collaborative efforts being made to enrich the lives of Aboriginal peoples and those living in the North. With continued commitment and determination, we can move forward with confidence to find solutions that will bring tangible results to the individuals and communities that we serve.



The Honourable John Duncan, PC, MP
Minister of Indian Affairs and Northern Development,
Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians



Section I – Departmental Overview

Raison d'être and Responsibilities

Indian and Northern Affairs Canada (INAC) supports Aboriginal peoples (First Nations, Inuit and Métis) and Northerners in their efforts to:

- improve social well-being and economic prosperity;
- develop healthier, more sustainable communities; and
- participate more fully in Canada's political, social and economic development – to the benefit of all Canadians.

INAC is the federal department primarily responsible for meeting the Government of Canada's obligations and commitments to First Nations, Inuit and Métis, and for fulfilling the federal government's constitutional responsibilities in the North. INAC's overall mandate¹ and wide-ranging responsibilities are shaped by centuries of history, and unique demographic and geographic challenges. It derives from the Canadian Constitution, the *Indian Act*, the *Department of Indian Affairs and Northern Development Act*, territorial Acts, treaties, comprehensive claims and self-government agreements as well as various other statutes affecting Aboriginal people and the North.

Most of the Department's programs, representing a majority of its spending, are delivered through partnerships with Aboriginal communities and federal–provincial or federal–territorial agreements. INAC also works with urban Aboriginal people, Métis and non-status Indians (many of whom live in rural areas) through the Office of the Federal Interlocutor.² INAC is one of 34 federal departments and agencies delivering Aboriginal and northern programs and services.

Indian and Inuit Affairs

INAC's responsibilities for Indian and Inuit Affairs include:

- promoting improved education for Aboriginal people;
- negotiating claims and self-government agreements with Aboriginal communities, and overseeing the implementation of settled claims on behalf of the federal government;
- facilitating economic development opportunities for Aboriginal individuals, communities and businesses;
- funding the delivery of provincial-type services such as education, housing, community infrastructure and social support to Status Indians on reserves;
- addressing and resolving issues that arise from the legacy of Indian residential schools;
- liaising effectively between the Government of Canada and Inuit governments and organizations in the implementation of policies and delivery of services; and
- fulfilling duties prescribed by the *Indian Act*, including managing Indian reserve lands and financial resources belonging to First Nation communities, and approving or rejecting bylaws in First Nation communities.

¹ For INAC's mandate, please see <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/mrr-eng.asp>.

² For more information on the Office of the Federal Interlocutor (OFI), please see <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/ofi/index-eng.asp>.

Office of the Federal Interlocutor

The mandate of the Office of the Federal Interlocutor (OFI) derives from an Order in Council providing authority to the Minister to act as the federal government's primary interlocutor for Métis, non-status Indians and urban Aboriginal people. The Office of the Federal Interlocutor maintains and strengthens the Government of Canada's relations with organizations representing these groups.

Northern Development

The Northern Development mandate derives from statutes enacted in the late 1960s and early 1970s, including the *Department of Indian Affairs and Northern Development Act*, 1970; from statutes enacting modern treaties north of 60°, such as the *Nunavut Land Claims Agreement Act*, or self-government agreements, such as the *Yukon First Nations Self-Government Act*; and from statutes dealing with environmental or resource management. Statutes that enact the devolution of services and responsibilities from INAC to territorial governments, such as the *Canada–Yukon Oil and Gas Accord Implementation Act*, also serve to frame the mandate.


This makes INAC the lead federal department for two-fifths of Canada's land mass, with a direct role in the political and economic development of the territories, and significant responsibilities for resource, land and environmental management. In the North, the territorial governments generally provide the majority of programs and services to all Northerners, including Aboriginal people.

INAC's responsibilities for Northern Development include:

- promoting political and economic development in Yukon, the Northwest Territories and Nunavut;
- negotiating the transfer of federal responsibilities for land and resource management to the territorial governments;
- managing the resources, land and environment of the North in places where federal responsibilities have not been transferred to territorial governments;
- co-ordinating initiatives, such as managing contaminated sites and subsidizing the cost of nutritious perishable food;
- advancing circumpolar interests, such as Canada's Arctic sovereignty, climate change adaptation and environmental protection, Canadian representation at circumpolar forums, and scientific research related to the North; and
- implementing INAC's legal obligations arising from treaties and land claim agreements.

INAC will continue to lead and co-ordinate federal efforts and partnerships under the government's integrated Northern Strategy, as well as to implement its related initiatives, such as the Canadian High Arctic Research Station. Sustainable economic development, an improved regulatory system, environmental protection, and making the most of the tremendous potential of the land and people of the North will contribute to increased employment and prosperity among Northerners. The Canadian Northern Economic Development Agency, which provides integrated business services north of 60°, is a key contributor to achieving the goals of the Northern Strategy.⁴

 For information on the Canadian Northern Economic Development Agency, please see www.cned.ca.

 ⁴ For more information on the Northern Strategy, please see <http://www.northernstrategy.ca>

The **Canadian Polar Commission**,⁵ a relatively small separate agency, also supports polar research through its broad mandate, which relates to the development, promotion and dissemination of knowledge of the polar regions. It carries out this mandate by co-operating with organizations, institutions and associations, in Canada and elsewhere, to undertake, support, and publish studies, recognize achievements and promote polar research and its application in Canada, report on polar issues and the state of polar knowledge, and initiate and support conferences, seminars, and meetings.

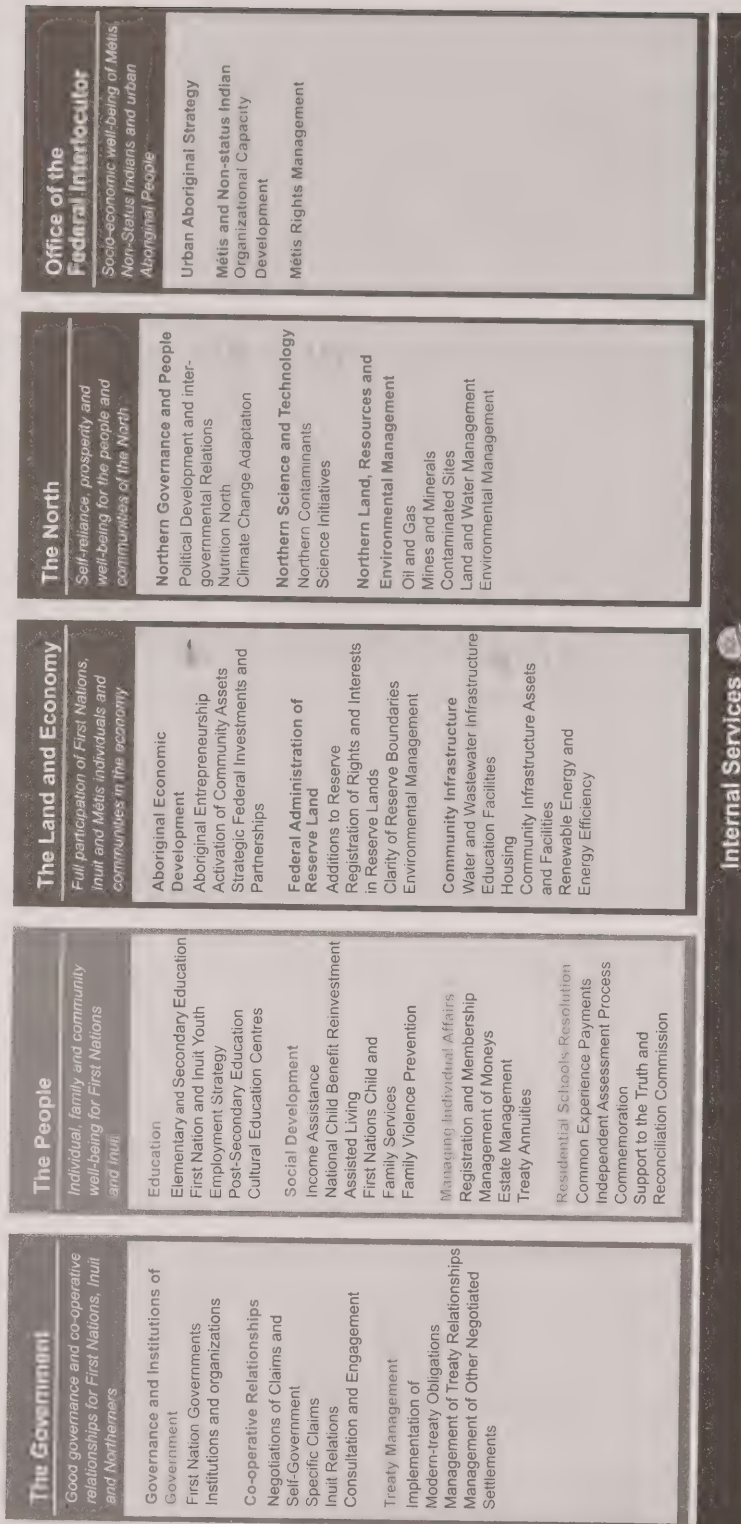
INAC's Contribution to the Federal Sustainable Development Strategy

INAC is a participant in the Federal Sustainable Development Strategy (FSDS). The FSDS represents a major step forward for the Government of Canada as it links environmental sustainability and strategic environmental assessment with decision-making processes. INAC's contributions are explained in sections II, III and IV and are tagged according to the theme they are associated with by the icons in the legend below the Program Activity Architecture.

- For additional details on INAC's activities that support sustainable development, please see INAC's website at <http://www.aicn-inac.gc.ca/enr/sd/index-eng.asp>. For complete details on the FSDS, please see <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=En&n=C2844D2D-1>.

⁵ For information on the Canadian Polar Commission, please see <http://www.polarcom.gc.ca>.

INAC Strategic Outcomes and Program Activity Architecture (PAA) 2011-2012



Governance and Management Support • Resource Management Services • Asset Management Services

Internal Services

Federal Sustainable Development Strategy Tag Legend

Theme I:
Addressing Climate Change and Air Quality

Theme III:
Protecting Nature

Theme II:
Maintaining Water Quality and Availability

Theme IV:
Shrinking the Environmental Footprint – Beginning with Government

INAC's Program Activity Architecture (PAA) Cross-walk from 2010-2011 to 2011-2012

The following changes were made to INAC's Program Activity Architecture:⁶

- **The Government:** The former Claims Settlement program activity (PA) has been reframed as the Treaty Management PA and groups together all treaty implementation activities. In addition, activities related to the negotiation and settling of self-government as well as comprehensive, specific and special claims have been reorganized under the Co-operative Relationships PA.
- **The People:** The former Residential School Agreement sub-activity (SA) has been reframed as a PA to better reflect the departmental focus on the delivery function of the Indian Residential Schools Settlement Agreement. Finally, the new strategic outcome (SO) statement was adjusted to reflect a community-level program focus, as well as to individuals and families.
- **The Land and Economy:** The Land and The Economy SOs have been merged into a single SO, entitled The Land and Economy. This merger is designed to better reflect the expected results of the Federal Framework for Aboriginal Economic Development, which gives emphasis to the relationship between land management and economic development and advancement. This emphasis is also reflected in the new SO statement.
- **The North:** The logic relationships were strengthened and made more precise for the PAs under the North SO. They have been reorganized and reframed as the Northern Governance and People, Northern Science and Technology and Northern Land, Resources and Environmental Management. These better reflect the representation of science programming and the role of the Northern Strategy in relation to sustainable land and resource management. The former Northern Economy PA has been removed as a result of the transfer of programming to the Canadian Northern Economic Development Agency in August 2009. The SO statement was also modified to reflect these adjustments.
- **Office of the Federal Interlocutor:** No changes were made for 2011-2012.

⁶ For a detailed financial crosswalk, please see <http://www.aicn-inac.gc.ca/ai/arp/es/1112/rpp/paa-aap-eng.asp>.

Planning Summary

	Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)*		
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Indian and Northern Affairs Canada	7,418.4	6,986.1	6,807.4	5,353	4,924	4,583
Canadian Polar Commission	1.0	1.0	1.0	5	5	5

* FTEs: full-time equivalents. An FTE is a measurement equal to a person working a full-time work schedule for one year, which includes the combined hours (including overtime) of all individuals who have or are working within the Department during a fiscal year (includes all employees with indeterminate, term and casual employee status, but does not include students).

Indian and Northern Affairs Canada

The Government:

Good governance and co-operative relationships for First Nations, Inuit and Northerners

Performance Indicator:

Labour force and income components of the Community Well-Being Index

Program Activity*	Forecast Spending (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014		
Governance and Institutions of Government	449.5	434.9	435.0	435.2		A diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion
Co-operative Relationships	837.9	478.9	471.3	448.1		
Treaty Management	643.0	711.3	675.2	679.4		Strong economic growth
Total	1,930.4	1,625.0	1,581.6	1,562.7		

Due to rounding, figures may not add to totals shown.

* For all program activity descriptions included in the next planning summary tables, please see the Main Estimates at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/index-eng.asp>.

Governance and Institutions of Government: The 2010-2011 forecast includes additional funding reallocated through Supplementary Estimates, notably for members of the new Peerless Trout Reserve.

Co-operative Relationships: The 2010-2011 forecast includes additional funding provided through the Supplementary Estimates for specific claims settlements and to settle the Treaty Land Entitlement specific claims submitted by the Bigstone Cree Nation. Future-year planned spending primarily reflects the approved funding profile for treaty-related measures and Canada's action plan on accelerating the resolution of specific claims, and does not reflect potential funding through future Supplementary Estimates.

Treaty Management: Primarily reflects changes in the approved funding profiles for the implementation of agreements for the Maa-nulth First Nations, Yukon First Nations, Labrador Inuit, Nunavik Inuit and the Eeyou Marine Region.

The People:

Individual, family and community well-being for First Nations and Inuit

Performance Indicator:

Community Well-Being Index for First Nations and Inuit

Program Activity*	Forecast Spending (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014		
Education	1,637.0	1,657.2	1,684.2	1,704.0	A diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion	
Social Development	1,627.1	1,565.5	1,601.6	1,646.7		
Managing Individual Affairs	29.1	27.4	27.3	22.1		
Residential Schools Resolution	581.9	391.1	158.9	—		
Total	3,875.2	3,641.3	3,472.0	3,372.8		

Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Education: The 2010-2011 forecast includes additional resources for education programming (reallocated during the year primarily from the Community Infrastructure program activity under the Land and Economy strategic outcome). The future year funding profile primarily reflects ongoing increased demand for education programs, as well as incremental funding to support the implementation of new accountability initiatives and tripartite partnership initiatives for First Nation education.

Social Development: The 2010-2011 forecast includes additional resources for social development programming (reallocated during the year primarily from the Community Infrastructure program activity). The future year funding profile primarily reflects ongoing increased demand for social development programs, as well as changes in the approved funding profiles for First Nations Child and Family Services (Budget 2010) and the Family Violence Prevention Program (Budget 2006).

Managing Individual Affairs: Future-year planned spending primarily reflects changes in the approved funding profile for the Certificate of Indian Status, as well as funding provided for Indian registration administration for eligible Mi'kmaq of Newfoundland and for applicants under the *Gender Equity in Indian Registration Act*.

Residential Schools Resolution: Future-year planned spending primarily reflects changes in the approved funding profile to support the federal government's obligations resulting from the Indian Residential Schools Settlement Agreement which sunsets in 2013-2014.

The Land and Economy:

Full participation of First Nations, Inuit and Métis individuals and communities in the economy

Performance Indicator:

Labour force and income data

	Forecast Spending (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)				
Program Activity*	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Alignment to Government of Canada Outcomes	
Aboriginal Economic Development	241.8	252.3	252.7	252.7	Strong economic growth	
Federal Administration of Reserve Land	131.5	37.8	33.1	33.1	A clean and healthy environment	
Community Infrastructure	1,268.3	1,212.2	1,028.9	993.5	Strong economic growth	
Total	1,641.5	1,502.3	1,314.7	1,279.3		

Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Aboriginal Economic Development: The 2010-2011 forecast includes additional funding provided through Supplementary Estimates for the First Nations Finance Authority to enhance the Authority's credit rating and reallocations to address demands in other program areas.

Federal Administration of Reserve Land: The 2010-2011 forecast includes additional resources reallocated for environmental management and additional funding provided through Supplementary Estimates to address urgent health and safety pressures for First Nation communities. The future year profile reflects changes in the approved funding profile for the implementation of treaty land entitlement claims in Saskatchewan and the sunset (in 2011-2012) of funding for the Federal Contaminated Sites Action Plan.

Community Infrastructure: The 2010-2011 forecast reflects reallocations during the year to address pressures in other program activities (notably Education and Social Development); future-year planned spending does not reflect these in-year reallocations. The future year funding profile primarily reflects changes in the approved funding profile for the First Nation Infrastructure Fund (sunsets in 2013-2014) and the sunset (in 2012-2013) of funding for the First Nations Water and Wastewater Action Plan (Budget 2010) as well as the sunset (in 2011-2012) of approved funding for investments in First Nations infrastructure and housing provided pursuant to Canada's Economic Action Plan.

The North:

Self-reliance, prosperity and well-being for the people and communities of the North

Performance Indicator:

Labour force and income components of the Community Well-Being Index for the North

Program Activity*	Forecast Spending (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)			Alignment to Government of Canada Outcomes
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Northern Governance and People	128.9	120.7	120.0	121.0	Healthy Canadians
Northern Science and Technology	59.3	13.6	12.4	13.6	An innovative and knowledge-based economy
Northern Land, Resources and Environmental Management	217.9	88.8	74.9	69.8	A clean and healthy environment
Total	406.1	223.0	207.3	204.3	

Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Northern Governance and People: The 2010-2011 forecast includes additional resources reallocated to subsidize the shipment of food to isolated northern communities. Future-year planned spending primarily reflects changes in the approved funding profile to support the Government of Nunavut's efforts to strengthen its financial management, practices and systems, as well as the sunset (in 2011-2012) of funding for initiatives in support of Canada's Clean Air Agenda.

Northern Science and Technology: Future-year planned spending primarily reflects changes in the approved funding profile for International Polar Year (sunsets in 2012-2013), as well as the sunset (in 2011-2012) of funding for the Arctic Research Infrastructure Fund and the feasibility study for the Canadian High Arctic Research Station provided under Canada's Economic Action Plan.

Northern Land, Resources and Environmental Management: Future-year planned spending primarily reflects the sunset (in 2011-2012) of the Federal Contaminated Sites Action Plan and changes in the approved profile for improving the regulatory regime and environmental monitoring in the North, as well as the sunset (in 2012-13) of funding provided for diamond valuation.

Office of the Federal Interlocutor:**Socio-economic well-being of Métis, non-status Indians and urban Aboriginal people****Performance Indicators:**

Average per capita income of Métis and non-status Indians (MNSI) and urban Aboriginal people

Highest level of educational attainment for MNSI and urban Aboriginal people

Employment rate for MNSI and urban Aboriginal people

Program Activity*	Forecast Spending (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014		
Urban Aboriginal Strategy	14.0	13.5	—	—	Income security and employment for Canadians	
Métis and non-status Indian Organizational Capacity Development	14.7	16.1	16.1	16.1	A diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion	
Métis Rights Management	11.9	11.9	11.9	11.9		
Total	40.6	41.5	28.0	28.0		

Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Urban Aboriginal Strategy: Future-year planned spending reflects the sunset (in 2012-2013) of funding for the Urban Aboriginal Strategy.

Métis and Non-Status Indian Organizational Capacity Development: The increase in 2011-2012 reflects funding provided to meet new demands in regards to the increase in the MNSI population and capacity needs and to implement departmental priorities and expectations.

Program Activity: Internal Services

Program Activity*	Forecast Spending (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)			
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Total	439.0	385.2	382.6	360.3	

Internal Services: The 2010-2011 forecast includes additional funding provided for a large out-of-court settlement and the operating budget carry-forward. Changes in future-year planned spending reflect changes in the approved funding profiles for an out-of-court settlement, for informatics enhancements, and for the sunset (in 2013-2014) of funding for administration to support the federal government's obligations resulting from the Indian Residential Schools Settlement Agreement.

Canadian Polar Commission

Canadian Polar Commission:

Increased Canadian polar knowledge

Performance Indicator:

Performance indicator to be developed by the Canadian Polar Commission

Program Activity*	Forecast Spending (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)				Alignment to Government of Canada Outcomes
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014		
Research Facilitation and Communication	0.8	0.8	0.8	0.8	A clean and healthy environment	
Internal Services	0.2	0.2	0.2	0.2	N/A	
Total	1.0	1.0	1.0	1.0		

Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Contribution of INAC's Priorities to Strategic Outcomes

The Department has established eight ongoing priorities and two new priorities for the 2011-2012 planning period. The priorities are grouped into three themes "Transforming for Improved Results," "Improving Partnerships and Relationships," and "Managing Resources Effectively." This section describes the priorities and the plans on which INAC will focus in the coming year and beyond.

Transforming for Improved Results

Strengthening and Reforming Education

Type: Ongoing

Link to Strategic Outcome:

Description: Strengthened and reformed education programs will support First Nations in developing an education system that encourages students to stay in school, graduate and acquire the skills they need to enter the labour market.

The People

Additionally, working with provinces will encourage Aboriginal students to complete school. This will establish the foundation for healthy, thriving and self-sufficient individuals.

Office of the Federal Interlocutor

Plans for meeting the priority:

- Move forward on the implementation of the First Nation Student Success Program, Education Partnerships Program and the Education Information System.
- Work with First Nation groups and other willing partners to develop options, including new legislation, to improve the governance framework and clarify accountability for First Nation elementary and secondary education.
- Explore a new approach to providing support to First Nation and Inuit post-secondary students that is effective, accountable and co-ordinated with other federal student support programs.
- Support implementation-ready tripartite education agreements with provinces and First Nations.
- Continue to find innovative approaches to work collaboratively with provinces to increase education outcomes for Aboriginal learners.

Empowering Citizens

Type: Ongoing

Link to Strategic

Outcome:

The People

Office of
the Federal
Interlocutor

Description: Improved social programs and policies will emphasize prevention, protection and active measures that support employment readiness so that First Nation men, women and children are stable and safe, and can respond to opportunities.

Plans for meeting the priority:

- With a focus on youth, increase access to active measures to facilitate transition to the labour market through partnerships, improved program alignment and development of effective service delivery models.
- Increase access to culturally appropriate prevention and protection services and supports for First Nation children and families on reserves.
- Continue making progress with federal, provincial and First Nations partners on the federal response to Jordan's principle, a child-first approach to children with disabilities needing care from multiple service providers.

Improving Economic Development and Sustainability

Type: Ongoing

Link to Strategic

Outcome:

The Land and
Economy

Office of
the Federal
Interlocutor

Description: Improved economic development and sustainability will facilitate increased Aboriginal participation in the Canadian economy. INAC will continue to move forward with the Federal Framework for Aboriginal Economic Development.

Plans for meeting the priority:

- Strengthen Aboriginal entrepreneurship by addressing legislative and regulatory barriers and enhancing access to capital, procurement opportunities, and entrepreneurial capacity.
- Enhance the value of Aboriginal assets through consolidating and modernizing land management regimes and strengthening community capacity for economic development planning.
- Forge new and effective partnerships by directing willing partners to economic opportunities and supporting Aboriginal institutional capacity.
- Focus the role of the federal government through improved co-ordination across federal departments by increasing linkages and whole-of-government engagement for economic opportunities.
- Continue to work with Human Resources and Skills Development Canada (HRSDC) in developing Aboriginal human capital.
- Increase economic development capacity within Métis and non-status Indian organizations by implementing multilateral economic development strategies, including bilateral and tripartite strategies.

Sustaining the Momentum of the Northern Strategy

Type: Ongoing

Link to Strategic

Outcome:

Description: INAC will lead and co-ordinate the efforts of federal departments and agencies in delivering the Government of Canada's integrated Northern Strategy.

The North

Plans for meeting the priority:

- Implement Nutrition North Canada.
- Implement the Action Plan to Improve Northern Regulatory Regimes.
- Develop an Arctic science agenda including plans to create the Canadian High Arctic Research Station.
- Advance plans for the April 2012 International Polar Year Conference "From Knowledge to Action".
- Advance devolution in the Northwest Territories and Nunavut.

Improving Partnerships and Relationships

Facilitating Community Development and Capacity

Type: New

Link to Strategic

Outcome:

Description: First Nation and Inuit communities that are at differing stages of development will make measurable progress toward self-reliance.

The Government

Office of
the Federal
Interlocutor

Plans for meeting the priority:

- Renovate INAC's programs and policies to increasingly move away from national, one-size-fits-all approaches to becoming more responsive to differentiated First Nation and Inuit community realities.
- Implement tools and measurement strategies to support community planning and capacity development (General and Readiness assessment tools, Governance Capacity Planning Tool, management action plans).
- Support improved community capacity and accountability through: community-based planning; strategic capacity investments; harmonized funding agreements with Health Canada and other government departments; and supporting Internet-based reporting to citizens.
- Implement a new Default Prevention and Management Policy to replace the current Intervention Policy to further decrease funding agreement defaults, build community capacity and sustain community development.
- Increase organizational planning and economic development capacity within Métis and non-status Indian organizations.
- Continue to support First Nation communities in building and maintaining a base of infrastructure by developing long-term strategies and alternative approaches to the delivery and servicing of public infrastructure on reserves.

Increasing Partnering to Ensure Programs are More Responsive

Type: New

Link to Strategic

Outcome:

The Government

The People

The Land and
Economy

The North

Office of
the Federal
Interlocutor

Internal Services

Description: The Department will seek to both create and act on opportunities to work with willing and able partners. Doing so allows the Department to use the expertise and resources of its partners to achieve common objectives and goals.

Plans for meeting the priority:

- Move forward on INAC's International Strategy to project Canada's interests and take better advantage of the experiences of other countries.
- Implement tripartite approaches for education, child and family services and income assistance in additional jurisdictions to further draw on provincial expertise to work toward comparable services and comparable results for Aboriginal people.
- Continue to implement the Strategic Partnerships Initiative, under the Federal Framework for Aboriginal Economic Development, to make the most of partnerships in key economic sectors.
- Pursue a partnership-based approach to capacity development, drawing on the strengths and expertise of a number of partners to build stronger governance capacity within First Nation communities and Métis and non-status Indian organizations.
- Enhance collaboration with federal, provincial and municipal governments, post-secondary institutions, Aboriginal organizations, and the private and non-profit sectors.

Negotiating and Implementing Claims and Self-Government Agreements

Type: Ongoing

Link to Strategic

Outcome:

The Government

Description: By negotiating and implementing comprehensive claims, specific claims, special claims and self-government agreements, the federal government will address historic and modern claims; strengthen relationships between Aboriginal groups and all levels of government; support capable and accountable Aboriginal governments; and provide clarity over the use, management and ownership of lands and resources.

Plans for meeting the priority:

- Continue to negotiate claims and self-government agreements.
- Continue to resolve specific claims.
- Continue to implement Canada's legal obligations, arising from treaties and self-government agreements, and to manage relationships with signatory groups, and provincial and territorial governments.
- Continue policy development work to facilitate relationships with Aboriginal groups and address Aboriginal rights effectively under section 35 of the *Constitution Act*, 1982.

Implementing Reconciliation

Type: Ongoing

Link to Strategic

Outcome:

The People

Description: Progress will continue on the Government of Canada's commitment to support healing and reconciliation with residential school survivors and their communities. INAC is implementing the court-ordered Indian Residential Schools Settlement Agreement on behalf of the Government of Canada. In addition, the Government of Canada is identifying opportunities to promote and implement meaningful gestures of reconciliation, where appropriate.

Plans for meeting the priority:

Meet federal obligations and commitments by:

- effectively administering the common experience payments (CEPs) and the independent assessment process
- Engaging in commemoration activities;
- Supporting the work of the Truth and Reconciliation Commission;
- Implementing and funding other elements of the Indian Residential Schools Settlement Agreement (e.g., Aboriginal Healing Foundation, Notice Plan, CEP Trust Remainder); and
- Working in collaboration with First Nations to repeal sections of the *Indian Act* that provide the authority to establish Indian Residential Schools and remove children from their homes and communities.

Managing Resources Effectively

Implementing the New Policy on Transfer Payments to

Improve the Management of Funding Relationships

Type: Ongoing

Link to Strategic

Outcome:

The Government

The People

The Land

and Economy

The North

Office

of the Federal

Interlocutor

Internal Services

Description: The goal is to transform the Department's transfer payment design, delivery and management systems to make them more recipient-focused, and reduce reporting burden while supporting policy objectives and sound management practices.

Plans for meeting the priority:

- Focus effort on: developing risk management approaches, improving internal co-ordination and harmonizing administrative instruments.
- Implement the Treasury Board Secretariat Policy on Transfer Payments, as of April 1, 2011.
- Make administrative changes necessary to reduce reporting burden by consolidating reports and modernizing the Indian Government Support Programs database.

Implementing the Public Service Renewal Action Plan

Type: Ongoing

Link to Strategic
Outcome:

Internal Services

Description: INAC's continuing progress on the Public Service Renewal Action Plan will address challenges facing the Public Service overall, while preserving and strengthening capacity to provide high-quality service to Canadians and policy advice to government.

Plans for meeting the priority:

- Improve integrated planning and resource alignment.
- Engage in talent recruitment.
- Promote employee development.
- Promote workplace well-being


Operating context

INAC faces many challenges and opportunities as it strives to deliver its mandate and contribute to the achievement of the Government of Canada's outcomes. The Department's legal and operating environments are complex and continually evolving. INAC delivers or funds programs and services to diverse groups of people (First Nations, Inuit, Métis and Northerners) who have varied and distinct priorities and needs, and who live in a vast range of communities throughout the country — from remote settlements with extreme climates to metropolitan urban areas. Most of INAC's services are delivered through partnerships with Aboriginal communities, the provinces and territories, Aboriginal organizations, and organizations in the North. INAC's success is therefore highly dependent on strong and productive relationships and partnerships.

On behalf of the Government of Canada, INAC is also the lead department responsible for the negotiation and implementation of self-government and land claims agreements. The significance of comprehensive land claims agreements (CLCAs) and self-government agreements (SGAs) to Canada's political, cultural and socio-economic landscape cannot be overstated. CLCAs and SGAs are legally binding agreements. As a result, the rights and obligations of the signatories - Canada, Aboriginal signatories, and provincial-territorial governments - contained in the agreements are given important legislative recognition and are legally enforceable. The agreements are given further legal effect through implementing legislation, and many are also constitutionally protected under section 35 of the *Constitution Act*, 1982.

Furthermore, the North is particularly rich in both challenges and opportunities. For instance, the Arctic region's natural resources are becoming better known, more accessible and more economically feasible to develop. At the same time, this development is raising considerable concern, at home and abroad, about potential negative environmental damage and impacts to traditional lifestyles. Another example is climate change — Northerners are already experiencing some negative impacts such as infrastructure damage and changes in species' behaviour. At the same time, changing ice conditions may lead to an increase in marine traffic and generate new opportunities for Northerners.

INAC's responsibilities are shaped by unique demographic and geographic challenges, as well as centuries of Canadian history. At the same time, the nation's changing social, economic and political landscape strongly influences INAC's priorities, performance and delivery of services. A key factor in Canada's changing demographic landscape is the increasing Aboriginal population, which is young and growing at twice the rate of the Canadian population overall. While this growth brings the challenge of ever-increasing demands for services — Aboriginal people in Canada continue to have lower levels of education, poorer health and quality of life, and higher levels of unemployment than Canadians overall — it also presents an unprecedented opportunity to harness the potential of capable, educated Aboriginal youth

 For a detailed profile of Canada's Aboriginal population based on the 2006 census, please see <http://www.aicn-inac.gc.ca/ai/arp/es/1112/rpp/dem-eng.asp>. Note however that the profile is based on the latest statistical information available.

to fill crucial labour shortages now and in the future. In addition, the Department requires an integrated set of plans, policies and programs to foster and build on the economic advancements resulting from the increasing employment opportunities and wealth that is being created by Aboriginal businesses and communities.

Supreme Court and other court rulings on Aboriginal and treaty rights also continue to have a major impact on INAC's mandate and the way the Department works to fulfil the Crown's legal obligations. Canada's historic relationship with Aboriginal peoples and the ongoing refinement of constitutional concepts and questions add to the complexity of litigation, as well as expose the Government of Canada to landmark court decisions and significant financial liabilities.

Risk Analysis

INAC's operating environment includes a range of risks and challenges. The greatest risk that affects Canada as a whole is that Aboriginal people and Northerners will not benefit from the same quality of life as other Canadians. With this in mind, INAC uses risk management practices to guide priority setting and planning, policy development, and program design and delivery.

INAC manages strategic risks at a corporate level and within each strategic outcome. At a corporate level, one of INAC's risk mitigation strategies is to be more responsive to the diversity of circumstances among Aboriginal groups and regions. This includes, for example, using more tripartite-based approaches that strengthen Aboriginal and government relationships. Another strategy is the creation of a community development approach that takes into account the varying sizes, resources and levels of political evolution of First Nations.

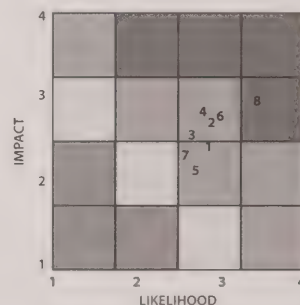
INAC's corporate risks are listed in the adjacent table. These corporate risks were assessed by senior management for their likelihood of occurrence and their potential impact relative to the mandate if they were to occur. The results of this risk assessment are plotted on the Risk Heat Map. Risks for program activities are identified in the PA planning tables in Section II.

Risk Name	Risk Event: <i>There is a risk that</i>
Management and Accountability Risks	
1. Human Resource Capacity and Capabilities	INAC will not be able to attract recruit and retain sufficiently qualified experienced and representative human resources in a timely manner.
2. Information for Decision-making	INAC will not make sufficient progress to improve access to timely, pertinent consistent and accurate information to support planning, resource allocation and programming decisions, monitoring/oversight, and to fulfil accountability, legal and statutory obligations.
3. Implementation	INAC will not be able to create or maintain the necessary systems, management practices and governance rigour to be successful in implementing programs and initiatives.
4. Resource Alignment	INAC's resources will not be well aligned to support the effective and efficient delivery of its mandate.

Relationships and Partnerships Risks

5. Government Partnership	INAC and its federal government partners will not effectively and efficiently collaborate in the development and delivery of policies and programs.
6. Aboriginal Relationship	INAC will not build and sustain strong, productive and respectful relationships with Aboriginal people, communities and organizations to contribute to the delivery of its mandate.
7. External Partnership	INAC, provinces, territories, local governments, industry, academia and non-governmental organizations will not effectively and efficiently partner to contribute to the delivery of INAC's mandate.
8. Legal	INAC will not be able to effectively and efficiently plan for, or respond to, legal risks that affect the activities of the Department.

2010 Risk Assessment

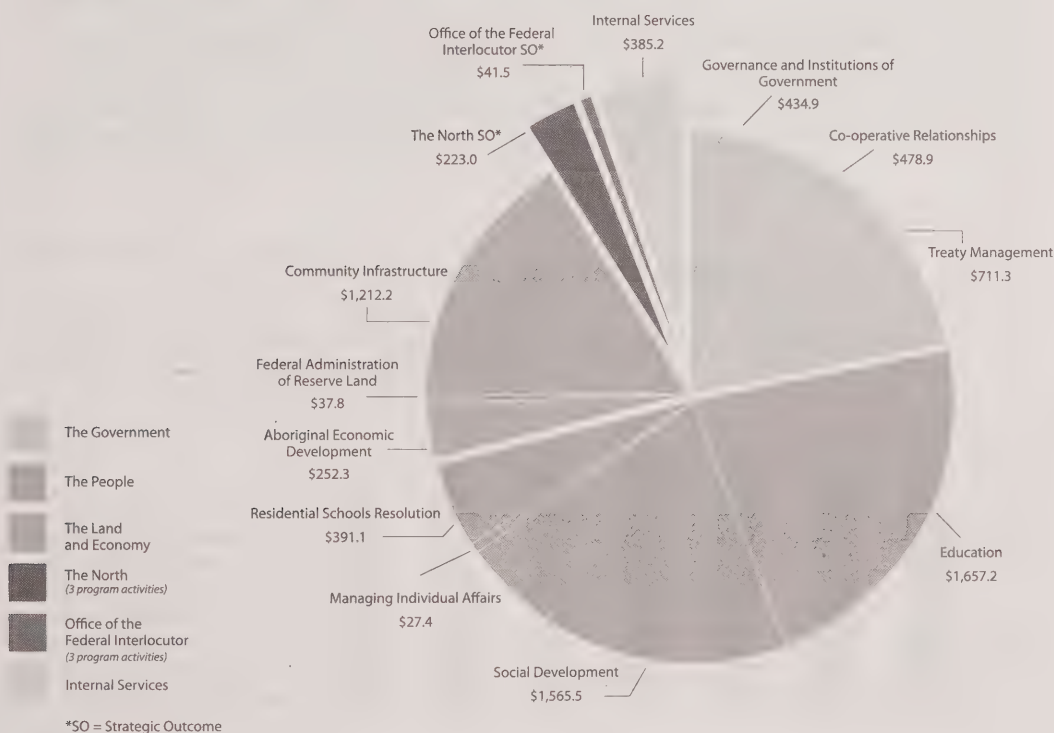


Expenditure Profile

Planned Spending Breakdown

The department's 2011-2012 planned spending is \$7.4 billion, of which \$7.0 billion is captured by five strategic outcomes (covering 16 program activities), with the remaining \$0.4 billion for the Internal Services program activity which supports all the strategic outcomes. It should be noted that The People strategic outcome makes up the largest portion of the funding (\$3.6 billion or 49%) and includes the two largest program activities, Education and Social Development with funding at \$1.7 billion and \$1.6 billion, respectively. The Government strategic outcome accounts for a further 22% (or \$1.6 billion) while The Land and Economy strategic outcome accounts for another 20% (or \$1.5 billion). The remaining funding is allocated to The North and the Office of the Federal Interlocutor strategic outcomes (\$223 million and \$42 million respectively). Refer to the pie chart for the departmental 2011-2012 planned spending by strategic outcome and program activity.

2011-2012 Planned Spending (\$ millions)

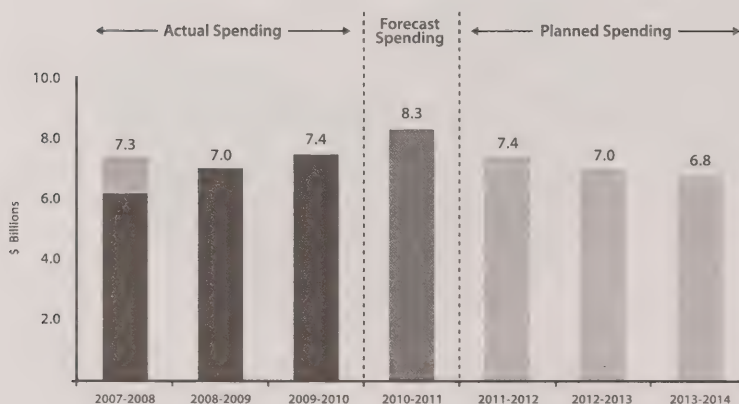


Over the period 2007-2008 to 2011-2012, planned spending will increase from about \$6.2 billion (excluding the one time payment of \$1.1 billion made to the Cree of Quebec in 2007-2008 to settle implementation issues for the James Bay and Northern Quebec Agreement) to \$7.4 billion. This means that program spending has increased by about \$1.2 billion over this period, reflecting the following:

- an increase in funding associated with the transfer to INAC of responsibility for the Office of Indian Residential Schools Resolution of Canada;
- an increase in funding provided to meet the demand for ongoing First Nation and Inuit programs and services;
- an increase in funding for accelerating the resolution of specific claims;
- an increase in funding provided in Budget 2008 for a new framework for economic development, enhancing education outcomes, and expanding First Nation child and family services;
- an increase in funding for the First Nation Infrastructure Fund to improve the quality of life and the environment for First Nations; and
- a reduction related to the sunset of funding provided for the Federal Contaminated Sites Action Plan.

Planned spending over the period from 2011-2012 to 2013-2014 diminishes primarily because of reductions related to the sunset of targeted funding. This includes the sunset of the First Nation Infrastructure Fund and the First Nations Water and Wastewater Action Plan. Planned spending also reflects the target completion of the implementation of the Indian Residential Schools Settlement Agreement. Spending decreases also reflect changes in the approved funding profile for the negotiation, settlement and implementation of specific and comprehensive claims.

Spending Trend (\$B)



Note:

Future settlements of claims and litigation will be added to planned spending levels through subsequent appropriations, typically through Supplementary Estimates. Similarly, decisions in future federal budgets may lead to additional appropriations.

* one time payment of \$1.1 billion made to the Cree of Quebec

2011-2012 Main Estimates and Planned Spending

The 2011-2012 Main Estimates for the Department are approximately \$7,368 million. In addition, it is expected that adjustments of at least \$50 million will be included in the first round of 2011-2012 Supplementary Estimates, resulting in total planned spending of approximately \$7,418 million.

	(\$ millions)
2011-2012 Main Estimates	7,368
Adjustments (planned spending not in Main Estimates)*	50
Total Planned Spending	7,418

* Major items include funding for a series of Yukon comprehensive land claim and self-government implementation initiatives, for improving the regulatory regime and environmental monitoring in the North, for the registration of applicants under the *Gender Equity in Indian Registration Act*, and for implementation of the Beaufort Regional Environmental Assessment.

Budget Restraint Measures

INAC will implement budget restraint measures through very close monitoring of expenditures, adjusting expenditures as necessary. This includes: (i) rigorous control over staffing, (ii) reduced travel by taking advantage of technology such as video conferencing as much as possible; and (iii) reduction of expenditures on discretionary professional services.

Estimates by Vote

For information on organizational votes and statutory expenditures, please see the 2011-2012 Main Estimates publication. An electronic version of the Main Estimates is available at <http://www.tbs-sci.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/info/info-eng.asp>.

Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes

The Government

Good governance and co-operative relationships for First Nations, Inuit and Northerners

The activities under this strategic outcome enable and support good governance and effective institutions for First Nations and Inuit. Supporting program activities and initiatives enhance the accountability of First Nation and Inuit governments and their capacity to exercise core government functions. As collaborative efforts, these activities also build co-operative relationships among federal, provincial, territorial, First Nation and Inuit governments.

Benefits to Canadians

Capable and accountable First Nation and Inuit governments, supported by appropriate institutions, provide the foundation for First Nation people and Inuit to participate in the Canadian economy. Communities and governments demonstrating good governance are more likely to attract private sector investment, thus becoming more self-reliant and less dependent on government support.

The Government strategic outcome, through co-operative relationships, supports the consultation and engagement of First Nations and Inuit, the productivity of claims and self-government negotiations, and the achievement of settlements. Finalizing and implementing self-government agreements and land and other claims, including the resolution of historic grievances, responds to Canadians' desire to see all Canadians treated fairly and equitably. With these settlements, First Nations and Inuit can realize their goals of improving their communities' social and economic conditions, and making greater contributions to Canadian society and economy.

Program Activity: Governance and Institutions of Government

The efforts related to this program activity assist in achieving social and economic vibrancy in First Nation and Inuit communities.

It supports individual community

and aggregate-based governments and governance systems by assisting them to establish effective governance and associated capacities, processes and mechanisms (such as bylaw-making authority, election processes). In particular, support is provided to First Nation and Inuit governments as well as their respective institutions of government. These institutions include, but are not limited to, those that provide services in the areas of governance, land claim organizations and professional associations. This program activity also provides support to representative organizations with respect to policy legislation development.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Planned Spending (\$ millions)	434.9	435.0	435.2
Human Resources (FTEs)	89	89	89

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Capable and accountable First Nation governments and institutions	Percentage of First Nations operating with a community plan and/or a plan to develop governance capacity	50% by March 31, 2012
	Percentage of First Nations free of financial intervention as defined by the Department's Default Management Policy	70% by March 31, 2012

Key Strategic Risk: Policies and programs continue to treat all governments alike and fail to differentiate among challenged, developing and self-reliant communities.

Planning Highlights

For 2011-2012, INAC will focus on implementing the new departmental priority of facilitating community development, which places a strong emphasis on governance capacity.

The Department will support First Nation organizations proposing legislative alternatives to the *Indian Act* by tabling electoral reform legislation. In addition, the Department will work with interested First Nation partners on alternatives to the current law-making provisions of the *Indian Act*. As a next step to the implementation of Bill C-3, the *Gender Equity in Indian Registration Act*, the Department will support Aboriginal organizations engaging in an exploratory dialogue on citizenship, membership and registration.

INAC will finalize the tabling of a report to Parliament on First Nation community readiness for the implementation of the *Canadian Human Rights Act*.

Finally, a review will be completed on the operations, provisions and institutions under the *First Nations Fiscal and Statistical Management Act*.

Program Activity: Co-operative Relationships

This program activity addresses

constitutional and historic obligations, reduces conflict through negotiation, and enables all parties to work together toward reconciliation. Co-operative Relationships are about mutual respect. They establish an

atmosphere of trust, accountability and respectful partnerships among governments, First Nations and Inuit. This atmosphere, in turn, supports social, economic and cultural growth in First Nation and Inuit communities and increases their self-reliance. Co-operative Relationships are the basis for mutually reached resolution of claims and other rights issues. Through Co-operative Relationships, funds are provided to First Nations and Inuit in support of the activities within the program activity including negotiation of claims and self-government agreements; and certainty is obtained over the ownership, use, and the management of land and resources. First Nations and Inuit are effectively represented in federal policy decisions and the Crown's duty to consult is supported. Funds are transferred to Aboriginal recipients through contributions and loans agreements. Funding levels are determined based on proposals submitted by the Aboriginal and are based on program guidelines and terms and conditions.

2011-2012 2012-2013 2013-2014

Planned Spending
(\$ millions)

478.9

471.3

448.1

Human Resources
(FTEs)

413

426

385

Year-over-year differences primarily reflect changes in the approved funding profile for treaty-related measures and Canada's action plan on accelerating the resolution of specific claims.

Program Activity Expected Results

Relationships between parties based on trust, respect, understanding, shared responsibilities, accountability, rights and dialogue

Performance Indicator

Percentage of productive active negotiation tables

Target

90% of active tables by March 31, 2012

Key Strategic Risk: Inability to foster engagement of First Nations, Inuit, stakeholders, provincial governments and/or other federal departments.

Planning Highlights

Addressing claims and self-government is a complex undertaking involving various parts of INAC, other government departments, and provincial/territorial and Aboriginal partners. By continuing to negotiate and implement claims and self-government agreements, the federal government improves Aboriginal-Crown relations and provides Aboriginal groups with the opportunity to make meaningful changes in their communities.

In 2011-2012, INAC will continue to:

- implement direction on funding and principles to support Aboriginal self-government, including developing a formula for fiscal arrangements that is more consistent, predictable and provides a more efficient process for meeting Canada's obligations to comprehensive claims and self-governing Aboriginal groups;
- implement the Justice at Last initiative to speed up the settlement of specific claims and discharge outstanding lawful obligations through negotiation; and
- reinvigorate the British Columbia treaty process through policy and process improvements.

The Department will also:

- complete a second assessment of the impact of self-government agreements on Aboriginal communities to develop guidelines for providing policy support for federal negotiators; and
- provide strategic, policy and operational advice, training and support to all federal departments and agencies on the Crown's duty to consult with Aboriginal groups and make further progress on the Federal Action Plan on Aboriginal Consultation and Accommodation.

Through the Inuit Relations Secretariat, INAC will continue:

- working with Inuit youth organizations and Inuit governments (Nunatsiavut) on projects targeted to build capacity;
- supporting the development of stronger Inuit governance capacity generally, and supporting the Office of the Federal Interlocutor, in cities not designated as Urban Aboriginal Strategy sites, where there are significant Inuit populations;
- representing the federal interest in the Inuit Education strategy (overall initiative is being led by the Inuit Tapiriit Kanatami), which supports a strong emphasis on developing education systems based on an Inuit world view and culture, and the importance of a bilingual education (Inuktitut and either English or French); and
- fostering relationships of eligible Inuit organizations with the federal government, developing the capacity of these organizations to deliver programs and services, and offering support for improving their financial and electoral accountability through the Basic Organizational Capacity Program.

Program Activity: Treaty Management

By working in partnership, federal, provincial/territorial governments and Aboriginal parties are able to create and maintain the necessary structures to support ongoing and evolving relationships within a historical and modern context. Key activities

include: the implementation of land claims and self-government agreements; special claims; comprehensive land claim transfers; Treaty Tables; and Treaty Commissions. The Treaty Commissions provide funds by way of contributions to recipients. Although all Canadians are expected to benefit from the settlement and implementation of Comprehensive Land Claim Agreements, the primary beneficiaries are expected to be First Nations and Inuit communities, who will be better able to articulate their interests, participate in land and resource development and management (where applicable), as well as demonstrate the importance of treaties and the treaty relationship between the Crown and Aboriginal people. Funds are provided to the beneficiaries in the form of grants as per settlement agreement.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Planned Spending (\$ millions)	711.3	675.2	679.4
Human Resources (FTEs)	7	7	7

Year-over-year differences primarily reflect changes in the approved funding profiles for the implementation of agreements for the Maa-nulth First Nations, Yukon First Nations, Labrador Inuit, Nunavik Inuit and the Eeyou Marine Region.

Program Activity Expected Results	Performance Indicator	Target
Creation and maintenance of ongoing partnerships to support historical and modern treaty structures	Percentage of initiatives or structures established to support historical and modern treaty relationships	75% of initiatives or structures established and 75% of one-time obligations completed by March 31, 2012

Key Strategic Risk: Administrative and decision-making delays external to the Department.

Planning Highlights

INAC will continue to renew, update and implement mandates, fiscal financing agreements, new treaties and self-government agreements, as well as develop supporting policy tools for treaty management activities with Aboriginal groups. The management of treaty relationships will also continue to focus on enhancing relationships between Canada and treaty First Nations.

The People

Individual, family and community well-being for First Nations and Inuit

People are at the heart of INAC's business and are central to the outcomes of all departmental programs and activities. In all areas, programs and policies, the Department works to support people as they improve the quality of their lives. All the specific programs under The People are dedicated to achieving a Canada where there is strengthened individual and family well-being for First Nations and Inuit.

Benefits to Canadians

Canada's economic and social well-being benefits from strong, self-reliant Aboriginal communities. Better educational outcomes contribute to individual and community well-being, increased labour force participation, social inclusion and improved socio-economic conditions. Effective social services in First Nation communities support individual and family self-sufficiency, safety and security. Enhancing First Nations' capacity to manage their individual affairs, such as band membership, registration and estates, fosters good government and accountability. This, in turn, increases investors' confidence, supports economic partnerships and improves living conditions in First Nation communities.

Program Activity: Education

This program activity provides First Nation and Inuit communities with tools to achieve educational outcomes comparable to those of other Canadians. INAC has primary responsibility under the *Indian Act* for the elementary and secondary education of Status

Indians living on reserve. As a matter of social policy, INAC also supports on-reserve Status Indian students and Inuit students in the pursuit of post-secondary education. Support provided through the Education programs includes provisions for instructional services and special education services as well as targeted initiatives which aim to enhance First Nation education management, improve teacher recruitment and retention, and encourage parental and community engagement. New targeted funds have been recently included to improve the provision of elementary and secondary education services through both a partnership and a student success program.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Planned Spending (\$ millions)	1,657.2	1,684.2	1,704.0
Human Resources (FTEs)	227	230	223

Year-over-year differences primarily reflect ongoing increased demand for education programs.

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
First Nations and Inuit achieve levels of education comparable to other Canadians	High school graduation rates of eligible First Nation students by gender, region and school type	A target setting exercise is to take place in winter 2011 to determine measurable and realistic target graduation rates by province.
	Average age at high school graduation of eligible First Nation students by gender, region, school type	A target setting exercise is to take place in winter 2011 to determine measurable and realistic targets for average age at high school graduation for eligible First Nation students by province.
	Post-secondary graduation/certification rate by age-group, gender, province, type of certification (i.e., diploma or degree)	Data for this indicator will begin to be collected in 2012/2013. Once data are available, a target setting exercise will take place to determine measurable and realistic post-secondary graduation/certification rate by province.
	<i>Note: This indicator will only be available once after the Education Information System is implemented in 2012.</i>	

Key Strategic Risks: Socio-economic circumstances outside the education system may influence student and school achievement.

Provincial comparability, without a legislative framework in place, may be difficult to sustain.

Planning Highlights

INAC is working to improve educational outcomes for First Nation students living on reserves by strengthening and reforming First Nation education.

As part of the Reforming First Nation Education Initiative, INAC will implement the First Nation Student Success Program, the Education Partnerships Program and the Education Information System. INAC will also move forward on reforms committed to in Budget 2010. These reforms also include: (i) working with First Nations and other willing partners to develop options, including new legislation, to improve the governance framework and clarify accountability for First Nation elementary and secondary education; (ii) exploring a new approach to providing support to First Nation and Inuit post-secondary students; and (iii) supporting implementation-ready tripartite education agreements with provinces and First Nations.

Program Activity: Social Development

Supports the provision of: income assistance to meet basic needs for food, clothing and shelter to ensure the safety and well-being of individuals and families consistent with provincial programs and standards; First Nation child and family services to improve their well-being and security;

assisted living for social support services of a non-medical nature, such as in-home care, short term respite care, foster care and institutional care, to improve their well-being and security; Family Violence Program to improve safety and security, particularly of women and children at-risk; National Child Benefit Re-investment to support low-income families with children to help prevent or reduce the depth of child poverty; and other social services to build self-reliant, sustainable, healthy and stable First Nation communities.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Planned Spending (\$ millions)	1,565.5	1,601.6	1,646.7
Human Resources (FTEs)	74	72	72

Year-over-year differences primarily reflect ongoing increased demand for social development programs, as well as changes in the approved funding profiles for First Nations Child and Family Services (Budget 2010) and for the Family Violence Prevention Program (Budget 2006).

Program Activity Expected Results	Performance Indicator	Target
First Nation individuals and families are self-sufficient, secure and safe within supportive, sustainable communities	Community Well-Being Index for First Nations and Inuit	Increase the percentage of First Nation communities with positive change in rating in the CWBI (employment, income, education and housing sub-indices)
Key Strategic Risks: Success in implementing enhanced prevention focus frameworks for FNCFS depends on the readiness and willingness of provincial and First Nation partners. Economic conditions may prevent the reduction of income assistance dependency rate.		

Planning Highlights

INAC will continue to pursue the reform of social development programs⁶ and policies in 2011-2012 to bolster the self-reliance for First Nation individuals and their families. This includes developing partnerships that will increase access to and use of active measures, such as life skills training, to support employment readiness and ease the transition to the work force for those receiving income assistance.

Reforms also include increasing access to prevention services for First Nation children and families. To this end, INAC will continue to collaborate with First Nations and provincial partners to adopt the enhanced prevention-focused approach. INAC has already implemented this approach in six provinces covering 68 percent of all First Nation children normally residing on reserves, and is now working to transition the five remaining jurisdictions – British Columbia, Yukon, New Brunswick, Ontario, and Newfoundland and Labrador – by 2013.

⁶ Additional information on INAC's social development programs is available at <http://www.ainc-inac.gc.ca/hb/sp/index-eng.asp>.

Working with Health Canada, INAC will continue putting in place a child-first approach for First Nation children with multiple disabilities needing care from multiple service providers (the federal response to Jordan's principle). The goal is to avoid delays or disruptions from jurisdictional disputes in caring for these children.

Program Activity: Managing Individual Affairs

The Managing Individual

Affairs program activity ensures responsible Federal stewardship of the provisions of the *Indian Act* that pertain to Estates, Band moneys, registration and Band membership through direct client-services as well as partnerships with First Nations to deliver select services

including the administration of Estates and the Indian Registration Program. The Program Activity is also responsible for administering the portions of the *First Nations Oil and Gas and Moneys Management Act* that pertain to Indian Moneys.

2011-2012 2012-2013 2013-2014

Planned Spending
(\$ millions)

27.4

27.3

22.1

Human Resources
(FTEs)

268

271

216

Year-over-year differences primarily reflect changes in the approved funding profile for Indian registration administration for eligible Mi'kmaq of Newfoundland and for applicants under the *Gender Equity in Indian Registration Act*.

Program Activity Expected Result

Federal stewardship of the legislative, administrative and treaty obligations for which INAC is responsible

Performance Indicator

Delivery of services within established service standards related to registration, membership, estates, treaty annuities and moneys as per the *Indian Act* and other related acts and regulations, as demonstrated by the results in the sub-activities

Targets*

- 90% of Indian moneys disbursements meet established processing standards (increase of 1% per year) by March 31, 2012
- 75% compliance with the established service standards of the Estates program's policy by March 31, 2011
- 100% of treaty events requested held by March 31, 2012
- 100% of band requests accommodated by March 31, 2012

Key Strategic Risk: Missing information from applicants and potential litigation may result in process delays on issues related to the management of individual affairs.

* Targets have been taken from program sub-activities because the program activity target ("Deliver services as demonstrated below") did not specify measurable targets; the wording was also altered to indicate the related activities.

Planning Highlights

In 2011-2012, INAC will continue to deliver certificates of Indian Status. In this same year, INAC will continue to take action to fulfill the government's responsibilities related to the *McIvor* decision, a ruling by the Court of Appeal for British Columbia that concluded that certain registration provisions of the *Indian Act* are unconstitutional as they violate the equality provision of the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*. To comply with the decision, Parliament passed Bill C-3, the *Gender Equity in Indian Registration Act*, to amend the registration provisions of the *Indian Act*.

INAC will also continue to modernize the administrative processes for registration, moneys and estates, which will result in simplified, standardized, and more efficient processes and procedures. This includes increased partnering with First Nations to enhance program responsiveness to individuals and families. Modernization will contribute to improving community development and capacity of First Nations in managing their individual affairs.

Program Activity: Residential Schools Resolution

Indian residential schools were mostly operated by four religious denominations and funded by the federal government, from before Confederation to 1996. The courts in each jurisdiction approved the Indian Residential Schools Settlement Agreement, which was implemented on September 19, 2007.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Planned Spending (\$ millions)	391.1	158.9	—
Human Resources (FTEs)	475	153	—

* Year-over-year differences primarily reflect changes in the approved funding profile to support the federal government's obligations resulting from the Indian Residential Schools Settlement Agreement which sun sets in 2013-2014.

The administration of the Indian Residential Schools Settlement Agreement (IRSSA) seeks further reconciliation with former student residents of Indian residential schools, their families and communities by providing: financial compensation (following validation of their residency and an independent assessment of more serious harms they may have suffered), a disclosure forum and the provision of healing and commemorative services.

Program Activity Expected Result	Performance Indicator	Target
Indian Residential Schools Settlement Agreement (IRSSA) is well managed to contribute to a fair resolution of Indian residential schools.	Percentage of applications/claims responded to within the IRSSA service standards	Number of applications/claims addressed within service standards (March 31, 2013)

Key Strategic Risk: Higher volume and complexity of cases may result in capacity pressures.

Service standards can be found at: <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/rqpi/cep/index-eng.asp>.

Planning Highlights

INAC will continue to implement the terms, obligations and commitments of the IRSSA in 2011-2012. INAC is committed to improving document collection and other processes for resolving independent assessment process claims associated with the operation of Indian residential schools. All files will be offered a hearing date within nine months of being admitted and hearings will be increased to more than 330 per month (3,600-4,000 hearings to be held in 2011-2012).

The IRSSA identifies \$20 million to be allocated for commemorative initiatives to provide former students, their families and their communities the opportunity to pay tribute to, honour, educate, remember and memorialize their experiences by acknowledging the systemic impacts of the residential school system. Ten million dollars will be allocated to commemoration initiatives in 2011-2012 and again in 2012-2013.

For the planning period, INAC will continue to focus on partnerships and reconciliation as priorities. To that end, INAC will: co-ordinate federal participation at seven national events convened by the Truth and Reconciliation Commission (TRC); continue to work with the relevant churches in supporting their obligations under the IRSSA; co-ordinate the transfer to the TRC of all federal documents related to Indian residential schools; and continue to promote reconciliation with Aboriginal peoples and between Aboriginal and non-Aboriginal people. In the year ahead, INAC is also developing a plan for any funds left over from the amount set aside for the common experience payments (CEPs). If more than \$40 million remains after all of the CEPs have been made, CEP recipients will be eligible to receive personal credits for education up to a maximum of \$3,000 per person.

The Land and Economy

Full participation of First Nations, Inuit and Métis individuals and communities in the economy

Creating opportunities for increased Aboriginal participation in the economy will continue to be INAC's focus. In all areas, programs and policies, the Department is working together with Aboriginal Canadians and willing partners to ensure that Aboriginal Canadians enjoy the same opportunities for employment, income and wealth creation as other Canadians. Building on extensive discussions with partners nationwide, the Department continues to implement the Federal Framework for Aboriginal Economic Development in support of five objectives: (i) strengthening Aboriginal entrepreneurship; (ii) enhancing the value of Aboriginal assets; (iii) forging new and effective partnerships; and (iv) focusing on the role of federal government through improved co ordination and collaboration with federal partners. The department will continue to work with HRSDC to support the objective of (v) developing Aboriginal human capital.

Benefits to Canadians

Increasing the participation of First Nation, Inuit and Métis women and men in the economy will lead to better economic outcomes for Aboriginal Canadians and contribute to Canada's overall economic prosperity. INAC's programs support Aboriginal entrepreneurs, businesses and communities to act on economic opportunities, thereby generating employment and income. Modernizing Canada's statutory and regulatory regimes enables economic development on reserves, which benefits not only the First Nation communities but also surrounding municipalities.

The sustainable management and economic activation of First Nation lands and resources enhances the value of these assets, fostering safe, healthy and successful First Nation communities. Repairing damages to this land through the remediation of contaminated sites protects the health of all Canadians living within the same ecosystem.

INAC programs support First Nation safe water and wastewater on reserves. INAC's support of First Nation development and management of their infrastructure is vital to ensuring a well-planned and well-managed base of community infrastructure assets. This, in turn, provides the foundation for First Nation health, safety and successful economies. Planned program restructuring efforts will benefit Canadians through more cost-effective delivery of program services, while providing a supportive business environment for Aboriginal people across the country.

Program Activity: Aboriginal Economic Development

This program activity (PA)		2011-2012	2012-2013	2013-2014
recognizes the synergies between economic development, lands activities and business development. It recognizes that the federal government has a role to	Planned Spending (\$ millions)	252.3	252.7	252.7
	Human Resources (FTEs)	355	355	355

play in creating the conditions that will foster Aboriginal economic development.

As INAC does not hold all the economic levers, it must forge strategic partnerships with other levels of government, the private sector, Aboriginal organizations and other stakeholders to succeed in increasing the participation of Aboriginal Canadians in the economy.

The supporting plans and actions under this program activity contribute to the expected results: viable Aboriginal businesses and opportunity-ready communities. Strengthening business development capacity tools will encourage Aboriginal Canadians to start and/or expand their own businesses, thereby contributing to viable Aboriginal businesses. Increasing access to and control of Aboriginal lands and natural resources, and building community/institutional capacity, will enable Aboriginal communities to fully utilize their assets for economic development, contributing to opportunity-ready communities. The growing Aboriginal land and resource base will also increase economic opportunities for Aboriginal communities, contributing to an increased number of Aboriginal start-up businesses.

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Viable Aboriginal businesses	Survival rate for Aboriginal businesses that receive a financial contribution from the Aboriginal Business Development Program Percentage of Aboriginal procurement relative to total federal procurement spending	90% after one year, by March 31, 2012 70% after two years, by March 31, 2013 38% after three years, by March 31, 2014 2% by March 31, 2012
Opportunity-ready communities	Rate of growth for First Nation and Inuit communities' revenues generated through economic development	Rate of growth higher than the rate of inflation by March 31, 2012

Key Strategic Risk: Weakness in the Canadian economy may impede the development of Aboriginal businesses.

Planning Highlights⁹

In support of the Federal Framework for Aboriginal Economic Development, INAC will work to strengthen Aboriginal entrepreneurship, enhance the value of Aboriginal assets, forge new and effective partnerships; and focus the role of the federal government through improved co-ordination and collaboration. INAC will also continue to work closely with HRSDC in developing Aboriginal human capital. INAC will continue facilitating Aboriginal business creation and expansion by increasing access to capital and improving procurement opportunities. INAC will also work to increase access to Land Management and Economic Development programming by addressing legislative and regulatory barriers for economic development on reserve, increasing access to capacity development, and providing better support towards First Nation institutional governance, which will enable greater use for the First Nations Land Management (FNLN) regime and Reserve Land and Environment Management Program (RLEMP). These enhancements will pave the way forward to increase First Nation control of reserve lands and increase readiness toward sectoral self-governance. INAC will provide additional First Nations with the opportunity to benefit from the *First Nation Land Management Act* by considering options for the further expansion of the regime. INAC will also strengthen its economic development programs to make them more market-driven and opportunity-based. It will continue to promote strategic Aboriginal economic development partnerships with the provinces and territories, and facilitate links with the Aboriginal and non-Aboriginal private sector. INAC will work with partners to make equity investments in major resource and energy projects. Strategic investments in Aboriginal economic opportunities will continue. INAC will work with Aboriginal stakeholders, as well as with federal departments and levels of government in strengthening partnerships.

⁹ First Nations' Forestry Program, a joint program with Natural Resources Canada, is sunsetting March 31, 2011. The program contributes to target 7.3, Sustainable Forest Management, of the Federal Sustainable Development Strategy. For more information, please see INAC's website at <http://www.ainc-inac.gc.ca/enr/sd/index-eng.asp>. For complete details on the Strategy, please see <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=En&n=C2844D2D-1>.

Program Activity: Federal Administration of Reserve Land

The program activity Federal Administration of Reserve Land encompasses the Crown's statutory and fiduciary obligations as the administrator of reserve lands held in trust for the use and benefit of Indians. Those obligations are fulfilled through the

timely response to requests for land transactions and activation of land and resource assets, additions to reserve, environmental protection performed with due diligence which preserves the principles of communal use and benefit while meeting the aspirations of First Nations in building safe, healthy and successful communities.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Planned Spending (\$ millions)	37.8	33.1	33.1
Human Resources (FTEs)	123	120	120

Year-over-year differences primarily reflect changes in the approved funding profile for the implementation of treaty land entitlement specific claims in Saskatchewan.

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Land designated for economic development purposes	Percentage of designations completed	50% by March 31, 2012
Timely administration of reserve land and resource activities	Service standards met (10 days for registration at headquarters)	90% by March 31, 2012
	Percentage of leases and permits managed in NetLands (i.e., number of new leases and permits registered in the Indian Land Registry compared with number tracked in the NetLands monitoring system)	70% by March 31, 2012 100% by March 31, 2013 and beyond
Management of contaminated sites to protect human health and the safety of the environment	Number of contaminated sites remediated	Five by March 31, 2012

Key Strategic Risks: Ongoing financial and human resource capacity.

The co-ordination of diverse and interrelated initiatives to meet both consecutive and concurrent timelines within a change environment.
Resource constraints.

Planning Highlights

This program activity will support the departmental priority of "improving economic development and sustainability" through the modernization of lands-related policies and procedures in collaboration with First Nation stakeholders and other government departments. Key elements in modernizing INAC's Lands operations include, for example, the INAC-Natural Resources Canada Parcel Fabric Renewal Project, INAC's engagement with the Assembly of First Nations on additions to reserve reform, and further expansion of the First Nation Land Management regime.

To administer reserve lands, INAC will continue to deliver on its core responsibilities:

- reduce the highest-ranked human health and ecological risks on reserves through the implementation of the Federal Contaminated Sites Action Plan program;
- reduce the known federal financial liability in confirmed contaminated sites by \$7.5 million;
- designate land for economic development purposes;
- complete the five-year ministerial commitment of creating 600,000 acres of new reserve land in Manitoba; and
- continue meeting the service standard of registration of *Indian Act* land transactions within 10 business days for the more than 10,000 transactions expected within the planning period.

These activities are critical to economic development through the legal certainty provided by the effective and diligent federal administration of reserve land.

Program Activity: Community Infrastructure

This program activity supports the provision of funding for the acquisition, construction, operation and maintenance of: community facilities such as roads, bridges, water and sewer systems, and administration offices; education facilities, such as schools and teacherages; and on-reserve housing.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Planned Spending (\$ millions)	1,212.2	1,028.9	993.5
Human Resources (FTEs)	233	180	180

Year-over-year differences primarily reflect the sunset (in 2013-2014) of the First Nation Infrastructure Fund and the sunset (in 2012-2013) of funding for the First Nations Water and Wastewater Action Plan (Budget 2010).

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Infrastructure base in First Nation communities that protects the health and safety of community members and enables engagement in the economy	Percentage of First Nation communities with positive change in rating in the Community Well-Being (CWB) Index sub-indices of employment, income, education and housing	Increase in the percentage of First Nation communities with positive change in rating in the CWB Index sub-indices of employment, income, education and housing
Decrease in number of high-risk water and wastewater systems	Percentage of First Nation communities with acceptable water and wastewater facility risk ratings	Increase in the percentage of First Nation communities with acceptable water and wastewater facility risk ratings by March 31, 2013 (Lead on FSDS target)

Key Strategic Risk: Ongoing human resource and financial challenges for First Nation capacity to construct, operate and maintain capital assets.

Planning Highlights

First Nation communities need infrastructure that protects health and safety and supports participation in the economy. In 2011-2012, under the community infrastructure program activity, INAC will continue to improve water and wastewater systems on reserves. The goal is to increase the percentage of communities with water and wastewater systems with low-risk ratings and contribute to community well-being. Key plans and activities include:

- further development of a regulatory regime for water and wastewater on reserves;
- a new long-term strategy, including targets, to address water and wastewater servicing needs in First Nation communities, based on the results of the *2009 National Assessment of Water and Wastewater Systems in First Nations Communities*;
- completion of a national assessment of all existing communal water and waste water systems in First Nations communities; and
- expansion of the number of qualified waste and wastewater system operators, ensuring that training is available for all water system operators and that all water systems are overseen by a certified operator.

INAC will continue with efforts toward infrastructure that meets the needs of First Nation communities, as well as supporting communities' capacity to maintain infrastructure by advancing alternative approaches to the funding, construction, ongoing operation and maintenance of public infrastructure on reserves.

Besides supporting INAC's community development and economic development priorities, these efforts support the Federal Sustainable Development Strategy.¹⁰

¹⁰ INAC's climate change programs sunset in 2011-2012. They contribute to targets 1.1, Climate Change Mitigation and 2.1, Air Pollutants of the Federal Sustainable Development Strategy. For more information, please see INAC's website at <http://www.ainc-inac.gc.ca/enr/sd/index-eng.asp>. For complete details on the Strategy, please see <http://www.ec.gc.ca/di-sd/default.asp?lang=En&nav=C284402D-1>.

The North

Self-reliance, prosperity and well-being for the people and communities of the North

INAC's Northern Affairs Organization fulfils the federal government's constitutionally mandated responsibilities in Canada's three northern territories. INAC carries out its role for the people of the North and all Canadians through partnerships with territorial governments, Aboriginal groups, non-Aboriginal Northerners, the private sector and other stakeholders. The Government of Canada is committed to the North realizing its true potential as a healthy, prosperous and secure region within a strong and sovereign Canada. The government is working toward this vision through an integrated Northern Strategy.¹¹

Benefits to Canadians

Northerners, and all Canadians, benefit from INAC's leadership in advancing northern initiatives. The Department's work to promote the four pillars of the Northern Strategy – exercising our Arctic sovereignty, promoting social and economic development, protecting the North's environmental heritage, and improving and devolving northern governance – contributes to quality-of-life initiatives that support the health and well-being of individuals, communities and the environment, and secures a more sustainable, prosperous future for Northerners and Canada as a whole.

Program Activity: Northern Governance and People

This program activity strengthens the North's communities and people by: devolving to the people of the North province-like responsibilities for land and natural resources; reducing the

costs of transporting nutritious perishable foods and other essential items to isolated northern communities; providing grants to territorial governments for hospital and physician services; working with northern communities to identify the risks and challenges posed by climate change; and advancing interests of Canadians and Northerners through circumpolar forums.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Planned Spending (\$ millions)	120.7	120.0	121.0
Human Resources (FTEs)	42	42	42

Program Activity Expected Result	Performance Indicators	Targets
The people of the Yukon, Northwest Territories and Nunavut are responsible for the governance of northern land and resources	Completion of the five phases of devolution in the Northwest Territories and Nunavut: (1) protocol, (2) agreement in principle, (3) final agreement, (4) legislation and (5) implementation	Complete phase 2 by March 31, 2012

¹¹ For more information on the Northern Strategy, please see <http://www.northernstrategy.ca>

Consumption of nutritious food in eligible communities	Estimated weight of eligible food purchased per capita	Increasing annually per capita by March 31, 2012
--	--	--

Key Strategic Risks: The different dynamics and expectations of participating parties may hinder decision making and progress in a multi-phased process.

Success of the Nutrition North program could lead to overutilization, thus exceeding available resources and possibly limiting support for nutritious foods which would undermine program objectives.

Planning Highlights

For the upcoming planning period, INAC will continue to work toward devolution in the Northwest Territories and Nunavut. Devolution in Yukon occurred in 2003. Negotiations concerning the transfer of provincial-type responsibility for land and resource management will be conducted according to a five-phase process: protocol, agreement in principle, final agreement, legislation and implementation. As a result of the 2010 agreement in principle reached with the Government of the Northwest Territories, work will focus on the final agreement phase of the devolution process. In Nunavut, efforts will continue to focus on the second phase of the devolution process, following the signing of the protocol on September 5, 2008. Legislative, policy and programming initiatives, such as strengthening financial management and networking capacity in Nunavut, will also foster the growth of effective and efficient government structures.

Canada's northern priorities set out in Canada's Northern Strategy and Arctic Foreign Policy will be advanced through the Arctic Council and its working groups, as well as through bilateral relations and activities with key partners, such as Russia, the United States and Norway.

In 2011-2012, the Nutrition North Canada program will replace the Food Mail Program. INAC will work closely with key stakeholders to complete a smooth transition between programs. It is anticipated that INAC will also continue its ongoing commitment to reimburse the governments of Nunavut and the Northwest Territories for the provision of hospital and physician services to First Nation and Inuit residents.

¹² INAC's climate change programs sunset March 31, 2011. They contribute to targets 1.1, Climate Change Mitigation and 2.1, Air Pollutants of the Federal Sustainable Development Strategy. For more information, please see INAC's website at <http://www.ainc-inac.gc.ca/enr/sd/index-eng.asp>. For complete details on the Strategy, please see <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=En&n=C2844D2D-1>.

Program Activity: Northern Science and Technology

This program activity supports scientific research and technology in the North. Research and monitoring of long-range contaminants and their impacts on the ecosystem and the traditional/ country food chain is carried out through the Northern Contaminants Program. It also supports the work

carried out under the International Polar Year (IPY) initiative including the efforts to facilitate scientific research licensing and approvals as well as the establishment and management of scientific data. The establishment of the Canadian High Arctic Research Station will position Canada as an international leader in Arctic science and technology.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Planned Spending (\$ millions)	13.6	12.4	13.6
Human Resources (FTEs)	17	13	13

Year-over-year differences primarily reflect changes in the approved funding profile for the International Polar Year (sunsets in 2012-2013) and the Canadian High Arctic Research Station.

Program Activity Expected Results	Performance Indicator	Target
A simplified framework for research licensing of future northern science programs and activities	Phases in Canadian Arctic Research Licensing Initiative: (1) recommendations for improvement; (2) consultation with stakeholders; (3) fund development of the following tools to facilitate licensing — territorial/ regional retrospective on research licensing, research licensing web-based tools, guidelines and training materials, and workshops/meetings	Phase 3 by March 31, 2012

Key Strategic Risks: Insufficient scientific infrastructure and logistics in the North to inform decision making and economic development. Delays in the tendering process for CHARS.

Planning Highlights

INAC programs will continue to contribute to individual and community well-being across the North. The Northern Contaminants Program¹³ will monitor contaminant levels in wildlife and people in the Canadian North; work toward a five-year assessment of mercury and persistent organic pollutants in the North; and contribute data and expertise to national and international organizations, such as the Arctic Council's Arctic Monitoring and Assessment Program and the Stockholm Convention's Global Monitoring Plan. Planning will continue for the upcoming International Polar Year Conference in 2012. During the final conference, entitled "From Knowledge to Action," IPY findings will be presented and will contribute to discussions of how this new knowledge can be used to advance Arctic issues, such as northern Aboriginal health, reduction in sea ice and marine safety, permafrost and northern infrastructure, and climate change.

¹³ The Northern Contaminants Program contributes to target 2.3, Chemicals Management of the Federal Sustainable Development Strategy. For more information, please see INAC's website at <http://www.ainc-inac.gc.ca/enr/sd/index-eng.asp>. For complete details on the Strategy, please see <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=En&n=C2844D2D-1>.

Progress on the creation of the Canadian High Arctic Research Station (CHARS) will continue in the upcoming planning period. Budget 2010 provided \$18 million to undertake the five-year design phase for the station. As part of the first year of the design phase, preliminary project approval will be sought and INAC, through Public Works and Government Services Canada, will proceed to contract the design firm. INAC will also draft a more detailed science and technology plan for CHARS.

CHARS will focus on a set of defined priorities that respond to the needs of Northerners and all Canadians to inform policy and decision making. CHARS will support northern scientific research by providing relevant services and use of the facilities to external researchers and visitors. CHARS will also be the hub of a network of Arctic research facilities to augment the capacity for science and technology in the North. Northern Affairs will also continue to support and provide co ordination of key Arctic science policy files within the Department, and to support interdepartmental collaboration as secretariat for the Assistant Deputy Minister Committee on Arctic Science and Technology. All of these initiatives will support the development of a shared Arctic science agenda.

Program Activity: Northern Land, Resources and Environmental Management

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	
This program activity supports the management, sustainable development and regulatory oversight of the land, water, environment and natural resources of the North. Mineral and petroleum resource development, including offshore projects, are managed and co-ordinated; environmental management and stewardship is promoted through initiatives like the Northwest Territories Protected Areas Strategy, Northwest Territories Cumulative Impacts Monitoring Program, the Nunavut General Monitoring Program and the continued development and improvement of the northern regulatory regime; resource management is effected through development of legislation, regulations and related policies as well as collaboration with and support of Northern Boards; contaminated sites are identified and cleaned up; and northern land and resources are managed for the current and future benefit and prosperity of all Northerners.	Planned Spending	88.8	74.9	69.8
	(\$ millions)			
	Human Resources	332	320	302
	(FTEs)			
Year-over-year differences primarily reflect changes in the approved funding profile for the Federal Contaminated Sites Action Plan and for improving the regulatory regime and environmental monitoring in the North, as well as the sunset (in 2012-13) of funding provided for diamond valuation.				

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
A more predictable and timely regulatory regime in the North	Improved Fraser Institute rating	Improve Fraser Institute rating by 10 positions by March 31, 2014
	Percentage of projects approved within regulated timelines in process	75% by March 31, 2014
Environmental assessment processes that are effective in identifying potential impacts and mitigation measures	Percentage of decisions on a course of action issued within six months of receiving a recommendation from an environmental assessment body	75% by March 31, 2012
Key Strategic Risk: Complex regulatory system will negatively impact future economic development projects.		

Planning Highlights

INAC is committed to the development of the North's natural resources in an environmentally sound manner and to the expansion of the network of protected areas. Through legislative improvements and enhanced environmental monitoring programs in the Northwest Territories and Nunavut, INAC will continue to advance the action plan to improve northern regulatory regimes. The Department will also support increased investment in the oil and gas sector in Canada's North, through activities such as the implementation of the Beaufort Regional Environmental Assessment initiative. In mining, INAC will contribute to the renewal of the *Northwest Territories and Nunavut Mining Regulations*, implement an online electronic prospecting permit application system for the Northwest Territories, implement a map selection system for Nunavut, and effectively administer the royalty system.

INAC will continue to work toward sound environmental management and conservation in the North by completing regional land use plans, establishing protected areas and enhancing the system of environmental monitoring. INAC will continue to partner with relevant stakeholders to identify opportunities to improve the timelines for environmental assessment processes.

The Department will also continue to actively address contaminated sites in the North, including the Faro and Giant mines, two of Canada's largest contaminated sites. The Department will continue to conduct assessment and remediation activities systematically based on available resources.

Office of the Federal Interlocutor

Socio-economic well-being of Métis, non-status Indians and urban Aboriginal people

The Office of the Federal Interlocutor (OFI) works to raise awareness about the circumstances of Métis, non-status Indians and urban Aboriginal people, and to create opportunities for a greater number of Aboriginal people to participate in the Canadian economy and society. To do this, the OFI partners with other federal departments, local, provincial and territorial governments, Aboriginal representative organizations, and community leaders. The OFI supports and strengthens the Government of Canada's relationship with national Aboriginal organizations that represent Métis, non-status Indians and urban Aboriginal people, including the Congress of Aboriginal Peoples, the Métis National Council and their affiliates. The OFI also participates in negotiations with these organizations and the provinces, and co-ordinates the Urban Aboriginal Strategy.

Benefits to Canadians

More than 54% of Aboriginal people in Canada now live in urban areas. With a fast-growing young urban Aboriginal population, the OFI supports greater economic participation of urban Aboriginal people to strengthen Canada's economy as a whole. The OFI supports MNSI organizational capacity development and ensures policy and program reflect MNSI and urban Aboriginal people concerns and interests. Finally, building common understanding of Métis and Aboriginal rights will assist in the reconciliation within the Canadian Federation in a collaborative and practical manner.

Program Activity: Urban Aboriginal Strategy

This program activity helps respond to the needs of Aboriginal people living in urban centres. It promotes the self-reliance and economic participation of urban Aboriginal people and expands their life choices. Through the

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Planned Spending (\$ millions)	13.5	—	—
Human Resources (FTEs)	36	—	—

Urban Aboriginal Strategy funding sunsets in 2012–2013.

Urban Aboriginal Strategy (UAS), the federal government partners with other governments, community organizations and Aboriginal people to support (financially and through other means) projects that respond to local priorities. The Strategy enhances the federal government's ability to align expenditures directed toward urban Aboriginal people in key centres with provincial and municipal programming in a way that both advances federal objectives and responds effectively to local challenges and opportunities.

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Self-reliant urban Aboriginal people who participate in the economy	Economic conditions of Métis, non-status Indians and urban Aboriginal people, as indicated by high school attainment, employment and average total income for urban Aboriginal people in UAS-designated cities	2% increase between 2001 and 2011 for high school attainment, employment and average total income for urban Aboriginal people in UAS-designated cities by March 31, 2012
Broader and enhanced engagement of Urban Aboriginal Strategy (UAS) partners leading to federal and provincial efforts more effectively responding to urban Aboriginal needs	Percentage of total project funding leveraged through relationships with provincial and municipal governments	Percentage of dollars leveraged on a matching (50–50) basis averaged over five years (2007–2008 to 2011–2012) by UAS-designated city through relationships with provincial and municipal governments by March 31, 2012
Key Strategic Risk: Some provinces and municipalities may have limited flexibility to meet cost-sharing requirements; some communities may have limited capacity to develop a strategic vision and meaningful partnerships.		

Planning Highlights

Through the UAS, the OFI will keep up its efforts to work with the urban Aboriginal community, federal, provincial and municipal governments, Aboriginal organizations, and the private and non-profit sectors to develop local solutions to local issues. The OFI will continue to: work with signatory departments to develop joint contribution agreements and increase federal horizontality; formalize commitments with provinces and municipalities to align investments; strengthen the planning capacity of UAS communities; and develop a policy framework for program renewal.

Program Activity: Métis and Non-Status Indian Organizational Capacity Development

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
This program activity is carried out by the Office of the Federal Interlocutor, the Government of Canada's principal point of contact for Métis and non-status Indian organizations, and an advocate within government on their key issues. The main mandate of the Office is to support (financially and through other means) the work of these organizations, and help find practical ways to reduce dependency and improve the self-reliance, and social and economic conditions of Métis, non-status Indians and off-reserve Aboriginal people. The Office fulfils this mandate by helping Métis and non-status Indian organizations develop their organizational and professional capacity, so that they can build effective partnerships with federal and provincial governments, and the private sector.	Planned Spending (\$ millions)	16.1	16.1
	Human Resources (FTEs)	19	19

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Métis and non-status Indian (MNSI) organizations have the organizational capacity to deliver agreed-upon projects	Percentage of progress reports demonstrating progress on projects and submitted on time	Number to be determined after 2009-2010 data (Satisfactory is considered to be 60-70% of work plan objectives achieved) by March 31, 2012
MNSI organizations that have the financial capacity to be accountable for public funds.	Percentage of MNSI organizations with qualified financial personnel on staff as measured by certification, accreditation, years of experiences and training	70% by March 31, 2012
Stable and democratically accountable MNSI organizations that represent their members' interests	Percentage of MNSI organizations that hold elections and Annual General Assemblies, in keeping with constitutions/bylaws	100% by March 31, 2012
Key Strategic Risk: MNSI organizations may have difficulties developing and maintaining the necessary human capacity to adequately addressing the needs of their members and remaining accountable to their membership.		

Planning Highlights

The OFI will continue to support eligible MNSI organizations in maintaining relationships with the federal government, enhancing the capacity to represent their members, and improving their financial and governance accountability. These efforts will involve tripartite and bilateral relationships, providing funding through both the Basic Organizational Capacity Program and the Federal Interlocutor's Contribution Program. The OFI will increase the economic development capacity within MNSI and Aboriginal organizations by implementing trilateral economic development strategies. The OFI will also contribute to improving educational outcomes for Aboriginal students in the provincial school system by working with provinces and MNSI organizations for addressing particular needs.

Program Activity: Métis Rights Management

This program activity is the federal response to the 2003 Supreme Court of Canada's *Powley* decision, which affirmed that Métis hold section 35 Aboriginal rights under the Canadian Constitution.

The program works with (through financial support and other means) nonprofit, representative Aboriginal organizations that have substantial Métis memberships to develop objectively verifiable membership systems for Métis members and harvesters¹⁴ in accordance with the Supreme Court's direction.

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets		
		2011-2012	2012-2013	2013-2014
Reconciliation of section 35 Métis Aboriginal rights with the sovereignty of the Crown	Planned Spending (\$ millions)	11.9	11.9	11.9
	Human Resources (FTEs)	10	10	10
Key Strategic Risk: Not addressing asserted Métis Aboriginal rights may result in increased litigation.		Three by March 31, 2015 Set targets: Creation of baseline data in relation to the public awareness of Métis rights by March 31, 2015		

Planning Highlights

The OFI will continue to support the development and maintenance of objectively verifiable membership systems. This will include working with the Canadian Standards Association to develop approaches and standards to evaluate the systems. The OFI will continue to work closely with INAC's Consultation and Accommodation Unit to address MNSI issues within federal policy approaches and processes. In addition, the OFI will continue to respond to court decisions as they arise; lead practical initiatives, such as joint federal–provincial research projects; build systems of identification; and harmonize federal–provincial approaches to Métis Aboriginal rights.

¹⁴ Harvesters is used in the context of those people who hunt, fish, trap and gather for personal use.

Program Activity: Internal Services

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are: management and oversight services; communications

services; legal services; human resources management services; financial management services; information management services; information technology services; real property services; materiel services; acquisition services; travel; and other administrative services. Internal Services include only those activities and resources that apply across an organization and not to those provided specifically to a program.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Planned Spending (\$ millions)	385.2	382.6	360.3
Human Resources (FTEs)	2,633	2,617	2,551

The decrease in spending in 2013-2014 primarily reflects the sunset of funding to support the federal government's obligations pursuant to the Indian Residential Schools Settlement Agreement.

Planning Highlights

INAC puts in place the internal services necessary to support effective delivery of its programs and services. In 2011-2012, INAC will continue to implement the new Transfer Payment Policy. Streamlining will be based on risk management approaches and the Department's harmonization and collaboration agenda in the areas of administrative instruments with its Aboriginal and Government of Canada program partners. To further reduce the reporting burden, INAC will work to consolidate reports and modernize the Indian Government Support Programs database.

INAC is continuing to implement its action plan for Public Service Renewal responding to the 2008 Public Service Employee Survey. The action plan focuses on: improving integrated planning and resource alignment; engaging in talent recruitment; promoting employee development; and promoting workplace well-being.

INAC will develop a strategy for information management and information technology. Under this strategy, departmental investments in information management and information technology will maximize business value, respond to departmental information management needs, provide interoperability among systems, and align investments across INAC program activities.



Contribution to FSDS

INAC is a participant in the Federal Sustainable Development Strategy (FSDS) and contributes to the Greening of Government Operations targets through the internal services program activity. The Department contributes to the following target areas of Theme IV, Shrinking the Environmental Footprint — Beginning with Government, of the FSDS:

- 8.1, 8.2, 8.3 and 8.4, Green Buildings
- 8.5, Greenhouse Gas Emissions (from fleet only)
- 8.6, Surplus Electronic and Electrical Equipment (EEE)
- 8.7, Printing Units
- 8.8, Reducing Internal Paper Consumption
- 8.9, Green Meetings
- 8.10, Green Procurement

📎 For additional details on INAC's activities that support sustainable development, please see INAC's website at <http://www.aicn-inac.gc.ca/enr/sd/index-eng.asp>, and Section III of this report for the table Greening of Government Operations. For complete details on the FSDS, please see <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=En&n=C2844D2D-1>.

Canadian Polar Commission

Increased Canadian polar knowledge

This strategic outcome creates the conditions for Canada to acquire the wide range of information needed for effective policy and research program development in the polar regions, and to maintain Canada's position as a leading polar nation.

The Commission facilitates the development and dissemination of polar knowledge to Canadians. It does so by co ordinating research activities to increase efficiency and generate a greater exchange of information. The Commission also fosters and encourages activities and events to attract the next generation of polar researchers.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Research Facilitation and Communication Planned Spending: (\$ millions)	0.8	0.8	0.8
Internal Services Planned Spending (\$ millions)	0.2	0.2	0.2
Human Resources (FTEs)	5	5	5

Alignment to Government of Canada Outcomes	A clean and healthy environment
Program Activities	Research Facilitation and Communication
Expected Results	<p>Canada acquires the wide range of information needed for effective policy and research program development in the polar regions, and to maintain Canada's position as a leading polar nation.</p> <p>Canadians have a growing awareness and understanding of the polar regions, especially of current issues affecting them: the environment, sustainable development, sovereignty, social issues and climate change.</p>
Strategies	Continue to consult and collaborate with the wider polar research community in Canada and internationally to gather and disseminate information on current polar research and current polar research issues.
Key Strategic Risks	Growing misalignment between high domestic and international demand for the Commission's services and funding levels.

Program Activity: Research Facilitation and Communication

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Awareness by government and the public of the progress and effectiveness of Canada in International Polar Year (IPY)	Government planning that builds an IPY legacy in Canada in terms of: <ul style="list-style-type: none"> • infrastructure • monitoring • attracting the next generation of polar scientists 	Improvements to polar research infrastructure. Increase in monitoring activity. Young scientists actively pursuing polar research.
Canada represented on international polar science bodies, with Canadian interests and concerns taken into consideration and information from these organizations brought back to Canada.	Canada's international influence and participation in collaborative polar science. The integration of Canada's priorities into international polar science policies. Increased co-operation with Canada by polar research nations.	Promotion of Canadian polar research interests and concerns, and information gathering at events and meetings with international bodies.
Increased federal government support for establishing a Canadian Antarctic Research Program as part of an overall national polar science policy.	Progress toward implementation of a Canadian Antarctic Research Program.	Champions identified within the federal government to promote the Canadian Antarctic Research Program.

Planning Highlights

The Commission's publications, as well as its website, are key tools in disseminating knowledge and providing better access to polar science information. These tools are conduits for the most up-to-date knowledge that links researchers to users.

The Commission's promotion and support of International Polar Year legacy (IPY) activities will include continuing to facilitate and support the new network of northern research facility operators and managers, and assisting in planning the IPY 2012 conference "From Knowledge to Action" in Montréal.

In 2011-2012, the Commission will promote Canadian polar research interests and concerns, and gather information through its participation in and involvement with international events, conferences and meetings (for example, Northern Research Forum 2011, International Arctic Science Committee, Scientific Committee on Antarctic Research, University of the Arctic, and others). The Commission will work through bilateral agreements with other nations to increase access to Antarctica for Canadian researchers.

Section III – Supplementary Information

Financial Highlights

The future-oriented financial highlights presented within this *Report on Plans and Priorities* (RPP) are intended to serve as a general overview of INAC's financial operations. These future-oriented financial highlights are prepared on an accrual basis to strengthen accountability and improve transparency and financial management.

(\$ millions)	% Variance	2011-2012	2010-2011
For the Year (Ended March 31) – Condensed Future-Oriented Statement of Operations			
Total Expenses		7,356	N/A
Total Revenues		220	N/A
Net Cost of Operations		7,136	N/A

Expenses


The future-oriented expenses total \$7.4 billion for 2011-2012. Transfer payments, the majority to Aboriginal people and Aboriginal organizations, amount to \$6.2 billion or 84.5 percent of total forecasted expenses. Other significant expenses include salaries and employee benefits totalling \$529.6 million (7.2 percent); professional services of \$311.9 million (4.2 percent), the majority relating to work on contaminated sites and legal services; and court awards and other settlements of \$236.4 million (3.2 percent).

Revenues

The future-oriented revenues total \$220.0 million for 2011-2012. Forecasted revenues for resource royalties, such as the Norman Wells Project profits, represent the most significant source of revenue, accounting for \$204.1 million or 92.8 percent of total revenues. The other major source of revenue is interest on loans in the amount of \$9.2 million (4.2 percent).

- Future-oriented financial statement of Operations can be found on INAC's Web site at: <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/arp/pubs/fnst12/fnst12-ft-eng.asp>.

Supplementary Information Tables

 The following tables are provided on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>.

- Details of Transfer Payment Programs
- Greening Government Operations
- Horizontal Initiatives:
 - International Polar Year
 - First Nations Water and Wastewater Action Plan
 - Indian Residential Schools – Health Support
 - Urban Aboriginal Strategy
- Upcoming Internal Audits and Evaluations
- Sources of Respendable and Non-Respendable Revenues
- Summary of Capital Spending by Program Activity

Section IV – Other Information : Sustainable Development

In keeping with the Federal Sustainable Development Strategy (FSDS), INAC is committed to providing more specific information on departmental sustainable development activities appropriate to the department's mandate. First Nations, Inuit, Métis and northerners have long had a close relationship with the land and its resources. Individuals and organizations within these groups have been raising awareness of the effects of climate change and demanding a broader, more sustainable approach to how Canadians relate to nature.

As stated in the *Federal Sustainable Development Act*, "sustainable development is based on an ecologically efficient use of natural, social and economic resources". INAC understands and supports this principle. Therefore, INAC will continue to work collaboratively with Aboriginal and northern partners to ensure that community development is sustainable over the long term, and that future generations will live in healthy, safe, self-sufficient and prosperous communities that make strong contributions to the country as a whole. The Department will focus on two areas, notably:

- strengthening the application of Strategic Environmental Assessments (SEA) by ensuring that the Government of Canada's environmental goals are taken into account when pursuing social and economic goals; and
- pursuing best practices on reporting on summary information and on the results of SEA's linked to the FSDS goals and targets, in order to ensure that environmental decision making is more transparent.

INAC's programming contributes to goals and targets in all four of the theme areas identified in the first Federal Sustainable Development Strategy.

- For additional details on Indian and Northern Affairs Canada's activities to support sustainable development please see <http://www.ainc-inac.gc.ca/enr/sd/index-eng.asp>, and for complete details on the Federal Sustainable Development Strategy please see <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=En&n=C2844D2D-1>.

Contacts for Further Information

Indian and Northern Affairs

Les Terrasses de la Chaudière
10 Wellington Street, North Tower
Gatineau, Québec

Mailing Address: Ottawa, Ontario K1A 0H4

Internet: www.ainc-inac.gc.ca

E-mail: webmaster@ainc-inac.gc.ca

General and Statistical Inquiries, and Publication Distribution

Tel. (toll-free): 1-800-567-9604

TTY (toll-free): 1-866-553-0554

E-mail: InfoPubs@ainc-inac.gc.ca

Departmental Library

Tel.: 819-997-0811

Email: Reference@ainc-inac.gc.ca

Media Inquiries – Communications

Tel.: 819-953-1160

Canadian Polar Commission

Constitution Square

360 Albert Street, Suite 1710

Ottawa, Ontario K1R 7X7

Tel.: 613-943-8605 or (toll-free) 1888-POLAR01 (1-888-765-2701)

Internet: www.polarcom.gc.ca

E-mail: mail@polarcom.gc.ca

Affaires indiennes et du Nord Canada

Les Terrasses de la Chaudière

10, rue Wellington, tour Nord

Gatineau (Québec)

Adresse postale : Ottawa (Ontario) K1A 0H4

Site Web : <http://www.ainc-inac.gc.ca>

Courriel : webmaster@ainc-inac.gc.ca

Distribution des publications et demandes de renseignements statistiques et généraux

Téléphone : 1 800 567-9604 (sans frais)

Téléscripteur : 1 866 553-0554 (sans frais)

Courriel : InfoPubs@ainc-inac.gc.ca

Bibliothèque ministérielle

Téléphone : 819-997-0811

Courriel : Reference@ainc-inac.gc.ca

Demandes provenant des médias (Communications)

Téléphone : 819-953-1160

Commission canadienne des affaires polaires

Edifice Constitution Square

360, rue Albert, pièce 1710

Ottawa (Ontario) K1R 7X7

Téléphone : 613-943-8605

Téléphone sans frais : 1 888-POLAR01 (1 888 765-2701)

Site Web : <http://www.polarcom.gc.ca>

Courriel : mail@polarcom.gc.ca

Conformément à la Stratégie fédérale de développement durable, AINC s'est engagé à fournir des renseignements plus précis sur les activités de développement durable qu'il accomplit dans le cadre de son mandat. Les Inuit, les Métis, les membres des Premières nations et les résidents du Nord entretiennent depuis longtemps une relation étroite avec la terre et ses ressources. Individuellement ou par la voix de leurs organisations, ils sensibilisent la population aux effets du changement climatique et réclament une approche plus viable et plus vaste au rapport que les Canadiens ont avec la nature.

Tel qu'il est précisé dans la *Loi fédérale sur le développement durable*, « le développement durable est fondé sur l'utilisation écologiquement rationnelle des ressources naturelles, sociales et économiques. » Le Ministère comprend et respecte ce principe. C'est pourquoi il continuera de collaborer avec ses partenaires autochtones et du Nord afin d'assurer un développement communautaire durable et ainsi léguer aux générations à venir des collectivités saines, sécuritaires, autonomes et prospères qui apportent une solide contribution à la société canadienne. Le Ministère se concentrera, en particulier, sur les deux aspects suivants :

- encourager le recours à des évaluations environnementales stratégiques pour s'assurer que la poursuite des objectifs sociaux et économiques se réalise dans le respect des objectifs environnementaux du gouvernement du Canada;
- adopter des pratiques exemplaires afin de mieux rendre compte des données sommaires et des résultats des évaluations environnementales stratégiques qui se rapportent aux buts et aux objectifs de la Stratégie fédérale de développement durable de manière à rendre plus transparente la prise de décisions en matière d'environnement.

Les programmes d'AINC contribuent à l'avancement des quatre thèmes de la première Stratégie fédérale de développement durable.

Pour en savoir davantage sur les mesures prises par le Ministère au chapitre du développement durable, veuillez visiter l'adresse <http://www.ainc-nac.gc.ca/enr/sd/index-fra.asp>. La Stratégie fédérale de développement durable peut également être consultée à l'adresse <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.aspx?lang=Fr&n=C2844D2D-1>.

Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux suivants sont affichés dans le site Web du Secréariat du Conseil du Trésor, à l'adresse <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-fra.asp>.

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- Écologisation des opérations gouvernementales
- Initiatives horizontales :
- Année polaire internationale
- Plan d'action pour l'approvisionnement en eau potable et le traitement des eaux usées des Premières nations
- Convention de règlement relative aux pensionnats indiens – Soutien en santé
- Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain
- Vérifications internes et évaluations des prochains exercices financiers
- Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- Sommaire des dépenses d'immobilisation par activité de programme

Données financières

Les données provisionnelles exposées dans le présent *Rapport sur les plans et les priorités* fournissent un aperçu général des activités financières du Ministère. Elles sont préparées selon le principe de la comptabilité d'exercice de façon à améliorer la responsabilité, la transparence et la gestion financière.

(en millions de dollars)			
Pour l'exercice se terminant le 31 mars - Etat condensé des résultats anticipés	Pourcentage d'écart	2011-2012	2010-2011
Total des dépenses		7 356	s. o.
Total des revenus		220	s. o.
Coût de fonctionnement net		7 136	s. o.

Dépenses

Les dépenses anticipées totalisent 7,4 milliards de dollars en 2011-2012. Les paiements de transfert, destinés principalement aux membres et aux organisations autochtones, sont évalués à 6,2 milliards de dollars (ou 84,5 % des dépenses prévues). Parmi les autres dépenses importantes, notons les salaires et les avantages sociaux, évalués à 529,6 millions de dollars (ou 7,2 %); les services professionnels, principalement l'aide juridique et les travaux menés dans les sites contaminés, représentent une dépense de 311,9 millions de dollars (ou 4,2 %) alors que les montants adjugés par la cour et les autres règlements s'établissent à 236,4 millions de dollars (ou 3,2 %).

Revenus

Les revenus anticipés totalisent 220 millions de dollars en 2011-2012. Les revenus prévus provenant des redevances sur les ressources, y compris les bénéfices tirés du projet de Norman Wells, sont estimés à 204,1 millions de dollars (ou 92,8 % des revenus prévus) et représentent la principale source de revenus du Ministère. Parmi les autres sources de revenus, notons les intérêts sur les prêts, évalués à 9,2 millions de dollars (4,2 %).

Les états des résultats anticipés peuvent être consultés dans le site Web du Ministère, à l'adresse <http://www.aic.gc.ca/eng/pubs/mml/2011-12-01.asp>.

En 2011-2012, la Commission fera valoir les intérêts et les préoccupations du Canada en matière de recherche polaire et recueillera de l'information au cours des activités, des réunions et des congrès internationaux auxquels elle participera (par exemple, le Forum sur la recherche nordique de 2011, le Comité international pour les sciences arctiques, le Comité scientifique pour les recherches antarctiques et l'Université de l'Arctique). Elle travaillera également à rendre l'Antarctique plus accessible aux chercheurs canadiens au moyen d'ententes bilatérales conclues avec d'autres nations.

Activité de programme : Promotion de la recherche et communication

Résultats escomptés de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
Le gouvernement et la population sont au fait des progrès et de l'efficacité du Canada dans le cadre de l'Année polaire internationale.	<ul style="list-style-type: none"> • l'infrastructure • la surveillance • le recrutement de la prochaine génération de chercheurs en sciences polaires 	Amélioration de l'infrastructure de recherche dans les régions polaires : Augmentation du nombre d'activités de surveillance Participation active de jeunes scientifiques aux travaux de recherche sur les questions polaires
Le Canada est représenté auprès des organismes internationaux de recherche en sciences polaires, ses intérêts et ses préoccupations y sont pris en compte et des renseignements lui sont communiqués par ces organismes.	Influence et participation du Canada sur la scène internationale, dans les projets collaboratifs de recherche polaire	Prise en compte des intérêts et des préoccupations du Canada en matière de recherche polaire
Le gouvernement fédéral augmente son appui à la création d'un programme canadien de recherche sur l'Antarctique, qui s'intégrera à une politique nationale sur les sciences polaires.	Progrès dans la mise en œuvre du Programme canadien de recherche sur l'Antarctique	Nomination de champions fédéraux chargés de faire la promotion du Programme canadien de recherche sur l'Antarctique

Faits marquants

Le site Web et les publications de la Commission sont des outils essentiels pour transmettre les connaissances et fournir un accès facilité aux renseignements sur les sciences polaires. Ces outils servent de portes d'accès aux connaissances les plus récentes qui relient les chercheurs aux utilisateurs.

Afin de préserver et de perpétuer l'héritage de l'Année polaire internationale, la Commission continuera d'apporter son appui au nouveau réseau d'exploitants et de gestionnaires d'installations de recherche dans le Nord et participera à la planification de la conférence de 2012 sur l'Année polaire internationale, qui se tiendra à Montréal sous le thème « De la connaissance à l'action ».

La Commission canadienne des affaires polaires

Approfondir les connaissances sur les régions polaires du Canada

Par ce résultat stratégique, la Commission canadienne des affaires polaires met tout en œuvre pour permettre au Canada d'acquérir la vaste gamme d'information dont il a besoin pour élaborer des politiques et des programmes de recherche efficaces dans les régions polaires et pour maintenir sa réputation de chef de file en tant que nation polaire. La Commission contribue à approfondir les connaissances sur les régions polaires et à les transmettre aux Canadiens. Elle assure par ailleurs la coordination des activités de recherche de manière à en accroître l'efficacité et à intensifier l'échange d'information. Elle encourage également les activités visant à recruter la prochaine génération de chercheurs en sciences polaires.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Dépenses prévues pour la promotion de la recherche et la communication (en millions de dollars)	0,8	0,8	0,8
Dépenses prévues pour les services internes (en millions de dollars)	0,2	0,2	0,2
Ressources humaines (en équivalents temps plein)	5	5	5

Secteur de résultat
Un environnement propre et sain

du gouvernement du Canada

Activité de programme
Promotion de la recherche et communication

Résultats escomptés
Le Canada acquiert la vaste gamme d'information dont il a besoin pour élaborer des politiques et des programmes de recherche efficaces dans les régions polaires et pour maintenir sa réputation de chef de file en tant que nation polaire.

Les Canadiens connaissent et comprennent de mieux en mieux les régions polaires et, en particulier, les questions les plus récentes qui s'y rattachent : l'environnement, le développement durable, la souveraineté, les questions sociales et le changement climatique.

Stratégie
Poursuivre le travail de consultation et de collaboration avec la vaste communauté de chercheurs en sciences polaires, au Canada et à l'étranger, afin de recueillir et de transmettre des renseignements actuels sur la recherche polaire et sur les sujets auxquels elle s'intéresse.

Principal risque stratégique
La forte demande que suscitent les services de la Commission, au pays et à l'étranger, se prête de moins en moins aux niveaux de financement actuels.

Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable

Le Ministère contribue à la Stratégie fédérale de développement durable et à l'écologisation des activités gouvernementales par l'entremise de ses services internes. Les efforts qu'il déploie en ce sens favorisent l'atteinte des objectifs suivants associés au thème IV de la Stratégie fédérale de développement durable.

Réduire l'empreinte environnementale (en commençant par le gouvernement)

- 8.1, 8.2, 8.3 et 8.4 Construction écologique
- 8.5 Emissions de gaz à effet de serre (provenant des véhicules routiers)
- 8.6 Équipement électronique et électrique excédentaire
- 8.7 Unités d'impression
- 8.8 Réduire la consommation interne de papier
- 8.9 Réunions écologiques
- 8.10 Achats écologiques

● Pour en savoir davantage sur les mesures prises par le Ministère au chapitre du développement durable, veuillez visiter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/enr/sd/index-fra.asp> ou vous reporter au tableau sur l'écologisation des opérations gouvernementales, à la troisième section du présent rapport. La Stratégie fédérale de développement durable peut également être consultée à l'adresse <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=C2844D2D-1>.

Activité de programme : Services internes

Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources interdépendantes qui sont administrés de manière à répondre aux exigences des programmes et à satisfaire à d'autres obligations propres à un ministère. Ils concernent, par exemple, la gestion et la surveillance, les communications, le droit, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la gestion de l'information, les déplacements, l'acquisition, les biens matériels, l'acquisition, les déplacements et d'autres services administratifs. Les Services internes regroupent uniquement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'ensemble d'une organisation, et non à un programme en particulier.			
Dépenses	prévues	(en millions de dollars)	Ressources humaines
		(en équivalents temps plein)	
2011-2012	385,2		2 633
2012-2013	382,6		2 617
2013-2014	360,3		2 551

Faits marquants

Les Services internes du Ministère sont essentiels à la prestation efficace de ses programmes et de ses services. En 2011-2012, AINC continuera d'appliquer la nouvelle Politique sur les paiements de transfert. La simplification de ses programmes se réalisera au moyen d'une approche de gestion du risque et d'un travail de collaboration et d'harmonisation des mécanismes administratifs avec ses partenaires autochtones et du gouvernement du Canada. Afin de réduire encore davantage les exigences en matière de rapports, le Ministère regroupera certains rapports exigés des bénéficiaires et modernisera la base de données sur les programmes de soutien aux gouvernements indiens.

Par ailleurs, le Ministère poursuivra la mise en œuvre du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique. Ce plan d'action, qui fait suite au sondage de 2008 mené auprès des fonctionnaires fédéraux, vise principalement à améliorer la planification intégrée et la répartition des ressources, à faciliter le recrutement de personnel compétent, à encourager le perfectionnement des employés et à favoriser le bien-être au travail.

AINC mettra également au point une stratégie de gestion de l'information et de la technologie de l'information. Il s'assurera ainsi que ses investissements dans ce secteur génèrent un maximum d'avantages, qu'ils s'harmonisent entre ses différentes activités de programme, qu'ils répondent à ses besoins en matière de gestion de l'information et garantissent l'interopérabilité des systèmes.

Faits marquants

Le Bureau de l'interlocuteur fédéral continuera d'appuyer la création et le maintien de systèmes d'inscription qui obéissent à des critères de vérification objective. Pour cela, il travaillera avec l'Association canadienne de normalisation à mettre au point des mesures et des normes d'évaluation. Il continuera, par ailleurs, de collaborer avec l'Unité de la consultation et de l'accommodement d'AINC afin que les questions qui concernent les Métis et les Indiens non inscrits soient prises en compte dans les approches et les processus stratégiques du gouvernement fédéral. Enfin, le Bureau de l'interlocuteur fédéral continuera de mettre rapidement à exécution les décisions des tribunaux, de diriger des mesures concrètes (telles que des travaux de recherche fédéraux-provinciaux), de concevoir des processus d'identification et d'harmoniser les approches fédérales-provinciales entourant les droits ancestraux des Métis.

Faits marquants

Le Bureau de l'interlocuteur fédéral continuera d'aider les organisations admissibles de Métis et d'Indiens non inscrits à maintenir de bons rapports avec le gouvernement fédéral, à améliorer leur capacité à défendre les intérêts de leurs membres et à accroître leur transparence financière et administrative. Ce travail se réalisera par l'entremise de relations bilatérales et tripartites, qui assurent en partie le financement du Programme de capacité organisationnelle de base et du Programme de contribution de l'interlocuteur fédéral. Le Bureau de l'interlocuteur fédéral mettra également en place des stratégies trilatérales destinées à renforcer les capacités de développement économique des organisations autochtones et des organisations de Métis et d'Indiens non inscrits. Il travaillera en outre à améliorer les résultats des élèves autochtones qui fréquentent les écoles des provinces et, pour cela, il collaborera avec les gouvernements provinciaux et les organisations de Métis et d'Indiens non inscrits afin de s'assurer que les besoins particuliers de ces élèves sont pris en considération.

Activité de programme : Gestion des droits des Métis

Cette activité de programme est la réponse du gouvernement fédéral à la décision <i>Powley</i> rendue en 2003 par la Cour suprême du Canada, qui confirme que les Métis détiennent des droits ancestraux reconnus à l'article 35 de la Constitution canadienne. Le programme collabore avec des organisations autochtones représentatives sans but lucratif, au sein desquelles œuvrent un grand nombre de Métis, afin d'établir des systèmes de vérification objective de leurs listes de membres et d'exploitants ¹⁴ métis, conformément aux directives de la Cour suprême.				
Résultat escompté de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		
Objectifs		Objectifs		
Dépenses prévues (en millions de dollars)	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Ressources humaines (en équivalents temps plein)
	11,9	11,9	11,9	
ancêtre	10	10	10	ancêtre
	10	10	10	

Le mot *exploitant* est utilisé ici pour désigner toute personne qui pratique la chasse, la pêche, le piégeage et la cueillette à des fins personnelles.

Résultat escompté de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		
Objectifs		Objectifs		
Objectifs		Objectifs		
Dépenses prévues (en millions de dollars)	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Ressources humaines (en équivalents temps plein)
	11,9	11,9	11,9	
ancêtre	10	10	10	ancêtre
	10	10	10	

Résultat escompté de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		
Objectifs		Objectifs		
Objectifs		Objectifs		
Dépenses prévues (en millions de dollars)	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Ressources humaines (en équivalents temps plein)
	11,9	11,9	11,9	
ancêtre	10	10	10	ancêtre
	10	10	10	

¹⁴ Le mot *exploitant* est utilisé ici pour désigner toute personne qui pratique la chasse, la pêche, le piégeage et la cueillette à des fins personnelles.

Activité de programme : Développement des capacités organisationnelles des Métis et des Indiens non inscrits

Cette activité de programme est exécutée par le Bureau de l'interlocuteur fédéral, qui constitue le premier point de contact du gouvernement du Canada pour les Métis et les Indiens non inscrits et le défenseur des principaux intérêts de ces personnes au sein du gouvernement. Le Bureau				
Dépenses	prévues	(en millions de dollars)	Ressources	humaines (en équivalents temps plein)
2011-2012	16,1		19	
2012-2013	16,1		19	
2013-2014	16,1		19	

a pour principal mandat d'appuyer (financièrement et par d'autres moyens) le travail de ces organisations et de contribuer à trouver des façons concrètes de réduire la dépendance, d'accroître l'autonomie et d'améliorer les conditions socioéconomiques des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones hors réserve. Le Bureau s'acquitte de ce mandat en aidant les organisations de Métis et d'Indiens non inscrits à renforcer leurs capacités organisationnelles et professionnelles de sorte qu'elles puissent conclure des partenariats efficaces avec les gouvernements fédéral et provinciaux ainsi qu'avec le secteur privé.

Résultats escomptés de Indicateurs de rendement

L'activité de programme

Les organisations de Métis et d'Indiens non inscrits sont en mesure de réaliser les projets convenus.

Pourcentage des rapports d'étape présentés dans les délais impartis et faisant état des progrès accomplis

Pourcentage à déterminer d'ici le 31 mars 2012, selon les données recueillies en 2009-2010

(La note satisfaisante est accordée lorsque de 60 à 70 % des objectifs inscrits au plan d'activités ont été atteints.)

Pourcentage des organisations de Métis et d'Indiens non inscrits qui disposent d'agents financiers qualifiés, dont le niveau de compétence sera évalué en fonction de leur certification ou attestation, de leurs années d'expérience et de leur formation

Pourcentage des organisations de Métis et d'Indiens non inscrits qui ont des objectifs inscrits au plan d'activités ont été atteints.)

Les organisations de Métis et d'Indiens non inscrits sont financièrement aptes à rendre compte des fonds publics.

Les organisations de Métis et d'Indiens non inscrits sont financièrement aptes à défendre les intérêts de leurs membres.

Les organisations de Métis et d'Indiens non inscrits sont stables, démocratiquement responsables et aptes à défendre les intérêts de leurs membres.

Pourcentage des organisations de Métis et d'Indiens non inscrits qui ont des objectifs inscrits au plan d'activités ont été atteints.)

Principal risque stratégique : Les organisations de Métis et d'Indiens non inscrits pourraient avoir du mal à réunir et à maintenir en place toutes les ressources humaines nécessaires pour répondre de façon adéquate aux besoins de leurs membres et continuer de rendre des comptes.

d'autres gouvernements, des organisations communautaires et des Autochtones, appuie financièrement et par d'autres moyens des projets qui répondent aux priorités locales. La Stratégie améliore la capacité du gouvernement fédéral d'harmoniser les dépenses destinées aux Autochtones des grands centres urbains avec les programmes provinciaux et municipaux, de manière à faire progresser les objectifs fédéraux tout en réagissant efficacement aux défis et aux perspectives à l'échelle locale.

Résultats escomptés de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
--	--------------------------	-----------

Les Autochtones en milieu urbain sont autonomes et participent à l'économie.	Situation économique des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones en milieu urbain, évaluée selon le taux de diplomés d'études secondaires, le taux d'emploi et le revenu moyen des Autochtones établis dans les villes désignées par la Stratégie (d'ici le 31 mars 2012)	Entre 2001 et 2011, hausse de 2 % du taux de diplômés d'études secondaires, du taux d'emploi et du revenu moyen des Autochtones établis dans les villes désignées par la
--	--	--

Grâce à la participation accrue des partenaires de la Stratégie, les gouvernements fédéral et provinciaux sont plus à même de répondre aux besoins des Autochtones en milieu urbain.	Pourcentage du financement obtenu grâce aux relations avec les gouvernements provinciaux et les administrations municipales	Pourcentage du financement obtenu en moyenne sur cinq ans (de 2007-2008 à 2011-2012), selon une formule de financement de contrepartie (50-50), grâce aux relations établies avec les gouvernements provinciaux et les administrations municipales (d'ici le 31 mars 2012)
--	---	--

Principaux risques stratégiques : Certaines provinces et municipalités n'ont peut-être pas toute la latitude voulue pour s'acquitter des exigences du partage des coûts. Partenariats constructifs.		
--	--	--

Faits marquants

Par l'entremise de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain, le Bureau de l'interlocuteur fédéral poursuivra sa collaboration avec les Autochtones en milieu urbain, les ministères fédéraux et provinciaux, les administrations municipales, les organisations autochtones, les organisations à but non lucratif et le secteur privé afin de trouver des solutions locales aux problèmes locaux. De concert avec les ministères signataires, il continuera de conclure des accords de contribution et de resserrer la collaboration horizontale au sein du gouvernement fédéral. Il continuera également de renforcer la capacité de planification des collectivités visées par la Stratégie, de travailler à l'élaboration d'un cadre stratégique pour le renouvellement du programme et d'officialiser les engagements pris avec les gouvernements provinciaux et les administrations municipales dans le but de mieux harmoniser les investissements.

Bien-être socioéconomique des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones vivant en milieu urbain

Avantages pour les Canadiens

Activité de programme : Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain

53

Faits marquants

Le Ministère s'est engagé à promouvoir une exploitation écologique des ressources naturelles du Nord et une expansion du réseau d'aires protégées. À cette fin, il continuera de resserrer la réglementation dans le Nord, notamment grâce à des améliorations législatives et à des programmes améliorés de surveillance de l'environnement dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut. Le Ministère participera en outre au renouvellement du Règlement sur l'exploitation minière dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut et encouragera les investissements dans les secteurs pétrolier et gazier du Nord par la réalisation d'activités telles que l'évaluation environnementale régionale de Beaufort. Il mettra également en ligne un processus de demande de permis de prospection dans les Territoires du Nord-Ouest, instaurera un système de jalonnement cartographique pour le Nunavut et gèrera d'une manière efficace le système de redevances.

AINC continuera par ailleurs d'instaurer de saines pratiques de gestion et de conservation de l'environnement dans le Nord, notamment par l'élaboration de plans régionaux d'aménagement des terres, par la désignation de nouvelles zones protégées et par l'amélioration de la surveillance environnementale. Il continuera en outre de collaborer à la recherche de solutions en vue d'accélérer les processus d'évaluation environnementale. Enfin, le Ministère poursuivra les travaux dans les sites contaminés du Nord, y compris aux mines Faro et Giant, deux des plus importants sites contaminés du Canada. De plus, il réalisera de façon systématique d'autres activités d'évaluation et d'assainissement, selon les ressources disponibles.

Activité de programme : Gestion des terres, des ressources et de l'environnement du Nord

Cette activité de programme favorise la gestion, le développement durable et la surveillance réglementaire des terres, de l'eau, de l'environnement et des ressources naturelles du Nord. L'exploitation des ressources minières et pétrolières, qui inclut les projets extracôtiers, est gérée et coordonnée; la gestion et l'administration de l'environnement relèvent d'initiatives telles que la Stratégie des zones protégées des Territoires du Nord-Ouest, le Programme de surveillance des effets cumulatifs dans les Territoires du Nord-Ouest, le Programme de surveillance générale du Nunavut ainsi que l'élaboration et l'amélioration continues des régimes de réglementation dans le Nord; la gestion des ressources est assurée par l'élaboration de lois, de règlements et de politiques, ainsi que par la collaboration et le soutien des offices du Nord; les sites contaminés sont repérés et assainis; les terres et les ressources du Nord sont gérées au bénéfice des résidents du Nord actuels et des générations à venir.				
Dépenses	Ressources	humaines	(en équivalents temps plein)	Les écarts observés d'un exercice à l'autre reflètent principalement les changements au profil de financement approuvé pour le Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux, l'amélioration de la surveillance environnementale et de la réglementation dans le Nord ainsi que l'élimination en 2012-2013 du financement alloué à l'évaluation du potentiel diamantifère.
2011-2012	2012-2013	2013-2014	2011-2012	2012-2013
88,8	74,9	69,8	332	320
				302

Résultats escomptés de Indicateurs de rendement Objectifs

La réglementation dans le Nord est plus prévisible et plus opportune.

Amélioration au classement du Fraser

Hausse de 10 positions au classement du Fraser Institute

Pourcentage des projets actuels qui ont été approuvés dans les délais impartis

75 % d'ici le 31 mars 2014

Les processus d'évaluation environnementale permettent de cerner les effets potentiels des activités d'exploitation et de trouver des mesures d'atténuation.

Pourcentage des décisions ou des mesures qui ont été prises dans les six mois suivant la recommandation d'un organisme d'évaluation

75 % d'ici le 31 mars 2012

Principal risque stratégique : Un régime de réglementation complexe aura des répercussions négatives sur les projets de développement économique.

Faits marquants

Par l'entremise de ses programmes, AINC continuera de contribuer au bien-être des résidents et des collectivités du Nord. En effet, grâce à son Programme de lutte contre les contaminants dans le Nord, le Ministère surveille les niveaux de contamination de la population et de la faune du Nord canadien, procède à une évaluation quinquennale de la pollution au mercure et des polluants organiques persistants dans le Nord et fournit des données et de l'expertise à des organisations nationales et internationales, notamment dans le cadre du Programme de surveillance et d'évaluation de l'Arctique du Conseil de l'Arctique et du Plan de surveillance mondial prévu par la Convention de Stockholm. La planification de la prochaine et dernière conférence sur l'Année polaire internationale se poursuivra. À cette conférence, qui se tiendra en 2012 sous le thème « De la connaissance à l'action », les conclusions des travaux menés dans le cadre de l'Année polaire internationale seront présentées, ce qui alimentera les discussions sur la façon dont ce nouveau savoir fera avancer les questions arctiques, telles que la santé des Autochtones du Nord, la fonte de la glace marine, la sécurité maritime, le pergélisol, l'infrastructure nordique et le changement climatique.

Les efforts menant à la création de la station de recherche canadienne dans l'Extrême-Arctique (SRCEA) se poursuivront au cours de la prochaine période de planification. Le Budget de 2010 consent 18 millions de dollars à l'étape de la conception, qui s'étalera sur une période de cinq ans. Au cours de la première année, le Ministère tentera d'obtenir l'approbation du projet préliminaire et, par l'entremise de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, il attribuera le contrat à une firme de conception. AINC établira en outre un plan plus détaillé des activités en sciences et en technologie qui seront menées à la station de recherche.

La station se concentrera sur des priorités bien définies qui permettront d'orienter l'élaboration de politiques et la prise de décisions et répondront aux besoins des résidents du Nord et de tous les Canadiens. Elle appuiera la recherche dans le Nord en fournissant des services pertinents et en permettant aux visiteurs et aux chercheurs externes d'utiliser ses installations. La station constituera en quelque sorte le noyau du réseau de recherche dans l'Arctique et contribuera, à ce titre, à accroître les capacités scientifiques et technologiques dans le Nord. Au sein du Ministère, l'Organisation des affaires du Nord continuera de soutenir et de coordonner les principaux dossiers de politiques scientifiques dans l'Arctique et de faire fonction de secrétariat du Comité des sous-ministres adjoints sur les sciences et la technologie dans l'Arctique de manière à renforcer la collaboration interministérielle. Ensemble, ces mesures guideront l'élaboration d'un programme scientifique commun dans l'Arctique.

En 2011-2012, le programme Nutrition Nord Canada succédera au programme Aliments-poste. AINCC collaborera étroitement avec les principaux intervenants en vue d'assurer une transition en douceur entre les deux programmes. On s'attend à ce que le Ministère maintienne son engagement à rembourser aux gouvernements du Nunavut et des Territoires du Nord-Ouest les coûts associés à la prestation de services hospitaliers et médicaux aux résidents inuits et des Premières nations.

Activité de programme : Science et technologies du Nord

Cette activité de programme				
appuie la recherche scientifique				
et la technologie dans le Nord.				
La recherche et la surveillance				
axées sur les contaminants de				
longue portée et leurs effets sur				
l'écosystème et sur la chaîne				
alimentaire traditionnelle ou				
rurale sont assurées grâce				
au Programme de lutte contre				
les contaminants dans le Nord.				
Cette activité de programme				
de recherche canadienne dans l'Extrême-Arctique.				
l'Année polaire internationale (qui prendra fin en 2012-2013) et la station				
changements au profil de financement approuvé pour le programme de				
Les écarts observés d'un exercice à l'autre reflètent principalement les				
temps plein)				
(en équivalents				
humaines				
Ressources				
(en millions				
de dollars)				
Dépenses				
prévues				
2011-2012				
2012-2013				
2013-2014				
13,6	12,4	13,6		
17	13	13		

permet en outre la réalisation de travaux menés dans le cadre de l'Année polaire internationale, notamment les efforts déployés pour faciliter la délivrance de permis de recherche scientifique et accorder des approbations ainsi que la production et la gestion de données scientifiques. La création de la station de recherche dans l'Extrême-Arctique renforcera la position du Canada en tant que chef de file international dans le domaine des sciences et des technologies arctiques.

Résultat escompté de	Indicateur de rendement	Objectif
Un cadre simplifié est appliqué à la délivrance de permis de recherche	Réalisation des trois étapes de l'initiative canadienne	Troisième étape terminée d'ici le 31 mars 2012
de permis de recherche pour les futurs programmes et activités scientifiques	la tenue de consultations; (iii) l'élaboration d'outils	
visant à faciliter la délivrance des permis	(rétrospective territoriale ou régionale sur l'attribution des permis de recherche, outils en ligne, directives et guides de formation, ateliers et réunions)	
Principaux risques stratégiques	Le soutien logistique et l'infrastructure scientifique dans le Nord	ne suffisent pas à orienter la prise de décisions et le développement économique.
Le processus d'appel d'offres pour la nouvelle station de recherche accuse des retards.		

Les programmes sur le changement climatique du Ministère prendront en 2011-2012. Ces programmes contribuent à l'atteinte des cibles 1.1 et 2.1 de la Stratégie fédérale de développement durable, soit l'atténuation des changements climatiques et Polluants atmosphériques. Pour d'autres renseignements, veuillez visiter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/en/fr/sd/index-fra.asp>. La Stratégie fédérale de développement durable peut également être consultée à l'adresse <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=C2844D2D-1>.

Au cours de la prochaine période de planification, le Ministère poursuivra le transfert, aux gouvernements des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut, des responsabilités de type provincial associées à la gestion des terres et des ressources. Le gouvernement du Yukon s'acquitte déjà de ces responsabilités depuis 2003. Les négociations dans les territoires se dérouleront en cinq étapes : le protocole d'entente, l'entente de principe, l'entente définitive, la loi et la mise en œuvre. Puisqu'une entente de principe a été conclue en 2010 avec le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, le travail portera maintenant sur la négociation d'une entente définitive. Au Nunavut, les discussions resteront axées sur la deuxième étape du processus, qui fait suite à la signature du protocole d'entente, le 5 septembre 2008. Les initiatives prévues par les lois, les politiques et les programmes, notamment celles destinées à aider le gouvernement du Nunavut à se créer un réseau de collaborateurs et à améliorer sa gestion financière, contribueront à rehausser l'efficacité et la rentabilité des structures gouvernementales.

Les priorités du Canada dans le Nord, qui sont exposées dans la Stratégie pour le Nord et dans la Politique étrangère du Canada pour l'Arctique, seront prises en charge par le Conseil de l'Arctique et ses groupes de travail, ainsi que par l'entremise de relations et d'activités bilatérales mettant à partie des partenaires clés comme la Russie, les États-Unis et la Norvège.¹²

Faits marquants

La réussite du programme Nutrition Nord Canada pourrait entraîner une utilisation excessive du programme et des ressources disponibles, risquant même de limiter l'appui aux aliments nutritifs, ce qui nuirait à l'atteinte des objectifs du programme.

travaux.

et les attentes différentes des parties peuvent entraver la prise de décisions et nuire à l'évolution des

Principaux risques stratégiques : Dans le cadre d'un processus en plusieurs étapes, les dynamiques

consommement des aliments nutritifs. admissibles achetées par habitant

Estimation du poids des aliments

Augmentation annuelle par habitant d'ici le 31 mars 2012

et mise en œuvre)

entente définitive, loi

d'entente, entente de principe,

et au Nunavut (protocole

aux Territoires du Nord-Ouest

transfert des responsabilités

d'ici le 31 mars 2012

Deuxième étape terminée

de l'activité de programme

Résultats escomptés

Indicateurs de rendement

Objectifs

Le Nord

Autonomie, prospérité et bien-être des gens et des collectivités du Nord

C'est à l'Organisation des affaires du Nord d'AINC que reviennent les responsabilités constitutionnelles dont le gouvernement fédéral est investi dans les trois territoires du Nord canadien. AINC s'acquitte de son rôle auprès des résidents du Nord et de tous les Canadiens en scellant des partenariats avec les gouvernements territoriaux, les groupes autochtones, les résidents non autochtones, le secteur privé et d'autres intervenants. Le gouvernement du Canada entend aider le Nord à réaliser son véritable potentiel en tant que région saine, prospère et sécuritaire au sein d'un pays fort et souverain. Sa stratégie pour le Nord contribuera à faire de cette vision une réalité¹¹.

Avantages pour les Canadiens

Le leadership que le Ministère exerce dans le Nord profite aux résidents du Nord et à l'ensemble de la population canadienne. En effet, les efforts qu'il met à poursuivre les quatre objectifs de la Stratégie pour le Nord, soit exercer notre souveraineté dans l'Arctique, promouvoir le développement social et économique, protéger notre patrimoine naturel et améliorer et décentraliser la gouvernance dans le Nord, contribuent à faire progresser les activités axées sur la qualité de vie et permettent, de ce fait, de rehausser la santé et le bien-être des populations et des collectivités, de protéger l'environnement et d'assurer un avenir à la fois plus viable et plus prospère aux résidents du Nord et à l'ensemble des Canadiens.

Activité de programme : Gouvernance et gens du Nord

Cette activité de programme renforce l'autonomie des résidents et des collectivités du Nord en				
Dépenses	prévues	(en millions de dollars)	Ressources	humaines
	120,7		42	
	120,0		42	
	121,0		42	
des denrées périssables réduisant les coûts de transport foncières et naturelles, en en ce qui a trait aux ressources semblables à celles des provinces leur accordant des responsabilités et des collectivités du Nord en				
nutritives et des autres produits des denrées périssables (en équivalents temps plein)				

indispensables destinées aux collectivités isolées du Nord; en accordant des subventions aux gouvernements territoriaux pour la prestation de services hospitaliers et médicaux; en travaillant en collaboration avec les collectivités du Nord pour cerner les risques et les défis que pose le changement climatique; et en faisant avancer les intérêts des Canadiens et des habitants du Nord au moyen de forums circumpolaires.

Faits marquants

Les collectivités des Premières nations ont besoin d'une infrastructure qui favorise la participation à l'économie et ne pose aucun risque pour la santé et la sécurité de leurs membres. C'est pourquoi AINC continuera d'améliorer, en 2011-2012, les installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées dans les réserves afin d'augmenter le pourcentage de collectivités dont les installations présentent un faible niveau de risque et contribuent ainsi au bien-être communautaire. Les activités et les plans suivants l'aideront dans l'atteinte de cet objectif :

- poursuivre l'élaboration du régime de réglementation de l'eau potable et des eaux usées dans les réserves;
- élaborer une stratégie à long terme, accompagnée de cibles et d'objectifs, dans le but de répondre aux besoins d'infrastructure mis en lumière en 2009 par l'Évaluation nationale des systèmes d'aqueduc et d'égout dans les collectivités des Premières nations;
- réaliser une évaluation nationale de toutes les installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées dans les collectivités des Premières nations;
- accroître le nombre d'opérateurs compétents en offrant une formation à tous les opérateurs d'installations d'approvisionnement en eau et en s'assurant, par ailleurs, que toutes les installations sont supervisées par un opérateur autorisé.

AINC proposera aux collectivités des Premières nations des solutions en matière de financement, de construction, d'exploitation et d'entretien afin de les aider à se doter d'une infrastructure qui répond à leurs besoins et à acquérir la capacité de maintenir une infrastructure publique dans les réserves.

En plus de permettre au Ministère de donner suite à ses priorités en matière de développement économique et communautaire, ces efforts contribueront à faire avancer la Stratégie fédérale de développement durable¹⁰.

Les programmes sur le changement climatique du Ministère prendront fin en 2011-2012. Ces programmes contribuent à l'atteinte des cibles 1.1 et 2.1 de la Stratégie fédérale de développement durable, soit Atténuation

des changements climatiques et Polluants atmosphériques. Pour d'autres renseignements, veuillez visiter l'adresse <http://www.ainc-nac.gc.ca/enr/fsd/index-fra.asp>. La Stratégie fédérale de développement durable peut également être consultée à l'adresse <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=C2844D2D-1>.

Résultats escomptés		Indicateurs de rendement		Objectifs
de l'activité de programme		Pourcentage des collectivités des Premières nations dont l'indice de structure de base qui favorise la participation à l'économie et ne pose aucun risque pour la santé et la sécurité de leurs membres.		Augmentation du pourcentage des collectivités des Premières nations dont l'indice de bien-être s'est amélioré (emploi, revenu, éducation et logement)
Diminution du nombre d'installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées présentant un risque élevé		Pourcentage des collectivités des Premières nations dont les installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées ont obtenu une note satisfaisante		Augmentation, d'ici le 31 mars 2013, du pourcentage des collectivités des Premières nations dont les installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées ont obtenu une note satisfaisante (conformément à l'objectif de la Stratégie fédérale de développement durable)
Principal risque stratégique : Les difficultés générées par les ressources humaines et financières pourraient empêcher les Premières nations de construire des immobilisations et d'en assurer l'exploitation et l'entretien.				

Faits marquants

Cette activité de programme améliorera le développement économique et la viabilité, une priorité du Ministère, par la modernisation des politiques et des procédures foncières. Ce travail de modernisation sera mené en collaboration avec d'autres ministères et des intervenants des Premières nations dans le cadre de projets tels que le renouvellement de l'infrastructure cadastrale, entrepris avec Ressources naturelles Canada, la réforme du processus d'ajouts de terres aux réserves avec l'Assemblée des Premières nations et l'expansion du régime de gestion des terres des Premières nations.

AINC continuera d'assumer les responsabilités suivantes liées à l'administration des terres de réserve :

- atténuer les principaux risques pour la santé humaine et environnementale par la mise en œuvre du Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux;
- réduire de 7,5 millions de dollars le passif financier connu du gouvernement fédéral attribuable aux sites dont la contamination a été confirmée;
- réserver des terres au développement économique;
- ajouter 600 000 acres de terres de réserve au Manitoba, conformément à l'engagement quinquennal pris par le Ministère;
- continuer d'appliquer, pour l'inscription des quelque 10 000 transactions attendues en 2011-2012, la norme de service qui fixe à 10 jours ouvrables le délai d'inscription des transactions foncières visées par la *Loi sur les Indiens*.

Ces activités sont essentielles au développement économique compte tenu de la sécurité juridique que procure l'administration efficace et diligente des terres de réserve par le gouvernement fédéral.

Activité de programme : Infrastructure communautaire

Cette activité de programme soutient la fourniture de fonds pour l'acquisition, la construction, l'exploitation et l'entretien des installations de la collectivité, comme les routes, les ponts, les systèmes d'eau potable et d'égouts ainsi que les bureaux administratifs, les installations scolaires, dont les écoles et les résidences pour enseignants; et les logements dans les réserves.				
Les écarts observés d'un exercice à l'autre reflètent principalement l'élimination en 2013-2014 du Fonds d'infrastructure des Premières nations et l'approvisionnement en eau potable et le traitement des eaux usées des Premières nations (Budget de 2010).				
Dépenses prévues (en millions de dollars)	Ressources humaines (en équivalents temps plein)			
1 212,2	233	180	180	180
1 028,9				
993,5				
2011-2012 2012-2013 2013-2014				

Activité de programme : Gestion fédérale des terres de réserve

2011-2012 2012-2013 2013-2014

englobe les obligations statutaires et fiduciaires de la Couronne en tant qu'administrateur des terres de réserve détenues en fiducie à l'usage et au profit des Indiens. Ces obligations sont assumées par l'entremise d'une réponse en temps opportun aux demandes de transactions foncières et d'activation des biens fonciers et des ressources, des ajouts aux réserves et de la protection environnementale qui, assurée avec la diligence voulue, préserve les principes d'usage et de profit communaux tout en répondant aux aspirations des Premières nations qui consistent à bâtir des collectivités sûres, saines et prospères.			
Depenses	37,8	33,1	33,1
Revenus			
Revenus humains	123	120	120

Les écarts observés d'un exercice à l'autre reflètent principalement les changements au profil de financement approuvé pour la mise en œuvre des ententes sur les droits fonciers issus de traités en Saskatchewan.

aux aspirations des Premières nations qui consistent à bâtir des collectivités sûres, saines et prospères.

Résultats escomptés de l'activité de programme

Des terres sont réservées au développement économique.	Respect des normes de service (délai de 10 jours pour l'inscription à l'administration centrale)	Pourcentage des terres réservées	50 % d'ici le 31 mars 2012
Les terres de réserve et les activités d'exploitation des ressources sont gérées de manière opportune.	Pourcentage des baux et des permis gérés par l'entremise de NetLands (c'est-à-dire le nombre de nouveaux baux et permis inscrits au Registre des terres indiennes, par rapport au nombre figurant dans le système de surveillance des sites contaminés)	Nombre de sites décontaminés	Cinq d'ici le 31 mars 2012

Les sites contaminés sont gérés de manière à protéger la santé humaine, et à promouvoir un environnement sûr.

Principaux risques stratégiques :

Les capacités humaines et financières actuelles La difficulté de coordonner, dans un climat de changement, des initiatives diversifiées et indissociables qui comportent des échéanciers ambitieux et interdépendants Les restrictions financières

Conformément au Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones, AINC se consacrera à renforcer l'entrepreneuriat autochtone, à améliorer la valeur de leurs actifs, à façonner des partenariats nouveaux et efficaces et à orienter le rôle du gouvernement fédéral grâce à une meilleure coordination et collaboration. Il continuera en outre de travailler en étroite collaboration avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada afin de mettre à profit le capital humain des Autochtones. Il continuera donc d'encourager la création et l'expansion des entreprises autochtones, en facilitant l'accès au capital et en multipliant les possibilités d'approvisionnement. Il s'emploiera également à rendre plus accessibles les programmes de gestion des terres et de développement économique dans le but d'encourager les collectivités à adhérer au régime de gestion des terres des Premières nations et au Programme de gestion des terres et de l'environnement dans les réserves. Pour ce faire, il abattra les barrières législatives et réglementaires qui freinent le développement économique dans les réserves, il facilitera le renforcement des capacités et fournira un meilleur soutien à la gouvernance des institutions des Premières nations. De telles améliorations prépareront les Premières nations à exercer de plus grands pouvoirs sur les terres de réserve et à acquérir une autonomie gouvernementale sectorielle. De plus, AINC offrira à d'autres Premières nations la possibilité de fonctionner sous le régime de la Loi sur la gestion des terres des premières nations en proposant de nouvelles façons d'en élargir la portée. Il s'assurera, par ailleurs, d'améliorer ses programmes de développement économique de sorte qu'ils soient d'avantage axés sur le marché et les possibilités. De concert avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, il continuera de promouvoir les partenariats stratégiques qui favoriseront le développement économique des Autochtones, il resserrera les liens avec le secteur privé autochtone et non autochtone et il consolidera ses partenariats avec les intervenants autochtones, les ministères fédéraux et tous les ordres de gouvernement. Enfin, le Ministère travaillera avec ses partenaires à investir des capitaux propres dans la réalisation de grands projets dans le secteur des ressources et de l'énergie et poursuivra ses investissements stratégiques dans le développement économique des Autochtones.

⁹ Gère conjointement par AINC et Ressources naturelles Canada, le Programme forestier des Premières nations prendra fin le 31 mars 2011. Ce programme contribue à l'atteinte de la cible 7.3 de la Stratégie fédérale de développement durable, soit Gestion durable des forêts. Pour d'autres renseignements, veuillez visiter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/enr/sd/index-fra.asp>. La Stratégie fédérale de développement durable peut également être consultée à l'adresse <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=C2844D2D-1>.

Activité de programme : Développement économique des Autochtones

2011-2012 2012-2013 2013-2014			
Dépenses prévues (en millions de dollars)	252,3	252,7	252,7
	355	355	355
	355	355	355
Cette activité de programme permet de reconnaître l'existence de synergies entre le développement économique, les activités foncières et la création d'entreprises. Elle permet également de reconnaître que le gouvernement fédéral a un rôle à jouer dans la création de conditions favorables au développement économique des Autochtones. Comme AINC ne commande pas tous les leviers économiques, il doit établir des partenariats stratégiques avec les autres ordres de gouvernement, le secteur privé, les organisations autochtones et les autres parties intéressées s'il veut réussir à accroître la participation des Canadiens autochtones à l'économie. Les plans et les mesures rattachés à la présente activité de programme contribuent à l'atteinte des résultats escomptés, soit des entreprises autochtones viables et des collectivités prête à saisir les occasions. L'amélioration des outils favorisant la création d'entreprises encouragera les Canadiens d'origine autochtone à créer ou à consolider leur entreprise et contribuera, du même coup, à la viabilité des entreprises autochtones. En rehaussant l'accès aux terres et aux ressources naturelles des Autochtones, en leur attribuant de plus grands pouvoirs sur celles-ci et en améliorant les capacités des collectivités et des institutions, on permettra aux collectivités autochtones d'utiliser la totalité de leurs actifs pour le développement économique et on contribuera par la même occasion à édifier des collectivités prête à saisir les occasions. La base croissante des terres et des ressources multipliera les possibilités économiques à la portée des collectivités autochtones, ce qui contribuera à l'accroissement du nombre d'entreprises autochtones en démarrage.			

Résultats escomptés de Indicateurs de rendement Objectifs

Les entreprises autochtones sont viables.

- Taux de survie des entreprises autochtones ayant reçu une contribution financière dans le cadre du Programme de développement des entreprises autochtones
- 90 % après un an, d'ici le 31 mars 2012
- 70 % après deux ans, d'ici le 31 mars 2013
- 38 % après trois ans, d'ici le 31 mars 2014

Pourcentage des contrats attribués aux Autochtones, par rapport aux dépenses fédérales en approvisionnement

Les collectivités sont prête à saisir les occasions qui collectivités inuites et des Premières nations gérées par le développement économique

se présentent.

Principal risque stratégique : La faiblesse de l'économie canadienne pourrait nuire à la création d'entreprises autochtones.

Les terres et l'économie

Participation entière des personnes et des collectivités des Premières nations, des Inuit et des Métis à l'économie

Le Ministère continue de créer des occasions d'accroître la participation des Autochtones à l'économie. Dans tous les secteurs, programmes et politiques, il travaille en collaboration avec les Autochtones et d'autres parties intéressées afin de s'assurer que les Autochtones au Canada jouissent des mêmes possibilités en matière d'emploi, de revenu et de création de richesse que les autres Canadiens. S'inspirant des discussions approfondies tenues avec ses partenaires de tout le pays, AINNC poursuivra l'exécution du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones en vue de contribuer à l'atteinte des objectifs qui y sont énoncés, soit (i) développer l'esprit d'entreprise des Autochtones, (ii) accroître la valeur de leurs actifs, (iii) former de nouveaux partenariats fructueux, (iv) mieux orienter le rôle du gouvernement grâce à une meilleure coordination et collaboration avec les partenaires fédéraux. Le Ministère continuera en outre de collaborer avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada à la poursuite du dernier objectif du Cadre fédéral, soit (v) mettre à profit le capital humain des Autochtones.

Avantages pour les Canadiens

La participation accrue des femmes et des hommes des Premières nations, Inuits et Métis à l'économie favorisera le mieux-être économique des Canadiens autochtones et contribuera à la prospérité générale du pays. En effet, par l'entremise de ses programmes, le Ministère aide les entrepreneurs, les entreprises et les collectivités autochtones à saisir les possibilités qui s'offrent et génère, de ce fait, des emplois et des revenus. De même, la modernisation des régimes législatif et réglementaire du Canada ouvre la voie au développement économique dans les réserves, au profit des collectivités des Premières nations mais aussi des municipalités environnantes.

La gestion durable des terres et des ressources des Premières nations et l'exploitation des possibilités économiques qui en résultent contribuent à améliorer la valeur de ces actifs et à édifier des collectivités sécuritaires, saines et prospères. De même, la remise en état des terres, par l'assainissement des sites contaminés, permet de protéger la santé de tous les Canadiens qui partagent le même écosystème.

Les programmes d'AINNC appuient en outre la mise en place d'installations sécuritaires pour l'approvisionnement en eau potable et le traitement des eaux usées dans les réserves. Ce soutien à l'aménagement et à la gestion de l'infrastructure des Premières nations est essentiel à l'établissement d'une infrastructure communautaire bien pensée, bien gérée et sur laquelle s'appuient la santé, la sécurité et la prospérité des Premières nations. La reconstruction prévue des programmes du Ministère profitera à tous les Canadiens, puisqu'elle assurera une prestation plus rentable des services et qu'elle créera un milieu des affaires plus favorable à tous les Autochtones du pays.

le soutenir par une prise de conscience des répercussions systémiques qui résultent des pensionnats indiens. Dix millions de dollars seront affectés à ces initiatives en 2011-2012 et en 2012-2013.

Pour la présente période de planification, AINIC continuera de donner la priorité à la réconciliation et aux partenariats. Par conséquent, il coordonnera la participation fédérale à sept activités nationales organisées par la Commission de vérité et de réconciliation et continuera d'aider les Églises concernées à s'acquitter de leurs obligations en vertu de la Convention. De plus, il coordonnera le transfert de tous les documents fédéraux se rapportant aux pensionnats indiens à la Commission de vérité et de réconciliation et continuera de favoriser la réconciliation avec les peuples autochtones et entre les peuples autochtones et non autochtones. Au cours de la prochaine année, le Ministère déterminera également de quelle façon seront utilisés les fonds résiduels prévus pour les paiements d'expérience commune. S'il reste plus de 40 millions de dollars, une fois tous les paiements versés, les bénéficiaires seront admissibles à des crédits personnels pour l'éducation, qui pourraient atteindre jusqu'à 3 000 dollars par personne.

Activité de programme : Résolution des questions des pensionnats

2011-2012		2012-2013	2013-2014
Dépenses (en millions de dollars)	391,1	158,9	—
	475	153	—
Ressources humaines (en équivalents temps plein)			
Les écarts observés d'un exercice à l'autre reflètent principalement les changements au profil de financement approuvé pour honorer les obligations du gouvernement fédéral en vertu de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens, qui prendra fin en 2013-2014.			
2007 et qui prévoit des produits livrables jusqu'en 2017. L'administration de la CRPPI vise à favoriser la réconciliation avec les anciens élèves des pensionnats indiens, leurs familles et leurs collectivités au moyen d'une contrepartie financière (à la suite d'une validation de leur fréquentation du pensionnat et d'une évaluation indépendante des torts plus graves qu'ils ont pu subir), d'un forum de divulgation et de services de guérison et de commémoration.			

Résultat escompté Indicateur de rendement Objectif

La Convention de règlement relative aux pensionnats indiens est gérée de manière à assurer un règlement équitable.	Pourcentage des demandes ou des réclamations traitées conformément aux normes de service établies par la Convention	Nombre de demandes ou de réclamations traitées conformément aux normes de service* d'ici le 31 mars 2013
--	---	--

Principal risque stratégique : Le volume et la complexité accrus des dossiers peuvent exercer des pressions sur les ressources.

Les normes de service peuvent être consultées à l'adresse <http://www.aainc-inac.gc.ca/ai/rqpi/cep/index-fra.asp>.

Faits marquants

L'exécution des conditions, des obligations et des engagements prévus à la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens se poursuivra en 2011-2012. Le Ministère s'est engagé à améliorer, entre autres, les méthodes de collecte de documents afin d'acquitter les réclamations associées à l'exploitation des pensionnats indiens, qui sont présentées dans le cadre du processus d'évaluation indépendant. Une date d'audience sera attribuée à tous les dossiers dans les neuf mois suivant leur acceptation. Le nombre d'audiences pourrait grimper jusqu'à 330 par mois (de 3 600 à 4 000 audiences seront tenues en 2011-2012).

La Convention prévoit, par ailleurs, des fonds de 20 millions de dollars pour les activités commémoratives afin de donner l'occasion aux anciens élèves, à leurs familles et à leurs collectivités de souligner, d'honorer et de commémorer leurs expériences, et d'en perpétuer

En 2011-2012, AINC poursuivra la livraison des certificats de statut d'Indien. Le Ministère continuera également de prendre des mesures en vue d'assumer les responsabilités qui incombent au gouvernement dans l'arrêt *McIvor*. Dans cette décision, la Cour d'appel de la Colombie-Britannique a jugé que certaines dispositions de la *Loi sur les Indiens* relatives à l'inscription sont inconstitutionnelles, car elles violent le principe d'égalité garanti par la *Charte canadienne des droits et libertés*. Pour se conformer à cette décision, le Parlement a adopté le projet de loi C-3, la *Loi sur l'équité entre les sexes relativement à l'inscription au registre des Indiens*, qui modifie les dispositions de la *Loi sur les Indiens* portant sur l'inscription. Par ailleurs, le Ministère continuera de moderniser les processus administratifs liés à l'inscription, à l'argent des Indiens et aux successions dans le but de simplifier, normaliser et rendre plus efficaces les processus et les procédures en place. Pour ce faire, il travaillera davantage avec les Premières nations pour s'assurer de mieux adapter ses programmes aux besoins des membres et des familles. Ce travail de modernisation contribuera, par le fait même, à stimuler le développement communautaire et à améliorer la capacité des Premières nations à gérer leurs affaires internes.

Faits marquants

* Les objectifs ont été établis à partir des sous-activités de programme, puisque l'objectif initial associé à l'activité de programme n'était pas assorti de résultats mesurables; les objectifs ont également été reformulés de manière à préciser les activités qui y sont rattachées.

Principal risque stratégique : L'information non fournie par les demandeurs et les recours possibles pourraient retarder la gestion des affaires des particuliers.

Résultat escompté de l'activité de programme	Indicateur de rendement	Objectifs*
Les obligations législatives, administratives et issues de traités qui incombent à AINC font l'objet d'une gestion fédérale responsable.	Respect des normes de service relatives à l'inscription, à l'effectif, aux successions, aux annuités et aux traités et à l'argent des Indiens, conformément à la <i>Loi sur les Indiens</i> et à d'autres lois et règlements connexes, comme en témoignent les résultats des sous-activités	<ul style="list-style-type: none">• 90 % des déboursements de l'argent des Indiens effectués conformément aux normes de traitement établies (hausse de 1 % par année) d'ici le 31 mars 2012• Respect à 75 % des normes de service établies par la politique sur les successions d'ici le 31 mars 2011• Organisation de toutes les activités et cérémonies liées aux traités d'ici le 31 mars 2012• Satisfaction de toutes les demandes présentées par les bandes d'ici le 31 mars 2012

Faits marquants

En 2011-2012, AINC poursuivra la réforme de ses programmes et politiques de développement social⁹ dans le but d'accroître l'autonomie des membres et des familles des Premières nations. Il misera, par exemple, sur la création de nouveaux partenariats qui faciliteront l'accès et le recours à des mesures de participation active, telles que la formation en dynamique de vie, afin de permettre aux bénéficiaires de l'aide au revenu d'améliorer leurs aptitudes à l'emploi et de faciliter leur transition vers le marché du travail.

La réforme vise également à fournir aux enfants et aux familles des Premières nations un meilleur accès à des services de prévention. Pour ce faire, AINC continuera de collaborer avec les Premières nations et les partenaires provinciaux afin de faire adopter la nouvelle approche améliorée axée sur la prévention. Cette approche est déjà en vigueur dans six provinces canadiennes et est donc accessible à 68 % des enfants des Premières nations qui vivent ordinairement dans une réserve. Le Ministère travaille actuellement avec les cinq administrations restantes, soit la Colombie-Britannique, le Yukon, le Nouveau-Brunswick, l'Ontario et Terre-Neuve-et-Labrador, de sorte qu'elles fassent la transition d'ici 2013.

De concert avec Santé Canada, AINC continuera d'appliquer le principe de «l'enfant d'abord» aux enfants des Premières nations qui, en raison de multiples déficiences, doivent recourir à de nombreux fournisseurs de services (la réponse du gouvernement fédéral au principe de Jordan). Le but d'une telle approche est d'éviter que les conflits de compétence viennent retarder ou interrompre la prestation des soins.

Activité de programme : Gestion des affaires des particuliers

Cette activité de programme assure une gestion responsable par le gouvernement fédéral des dispositions de la Loi sur les Indiens qui concernent les successions, l'argent des bandes, l'inscription et l'appartenance à la bande au moyen de services-clients directs et de partenariats avec les Premières nations pour offrir une sélection de services, dont l'administration des successions et le Programme d'inscription des Indiens. L'activité de programme est également responsable de sections de la Loi sur la gestion du pétrole et du gaz et des fonds des Premières Nations qui concernent l'argent des Indiens.				
Dépenses prévues (en millions de dollars)	Ressources humaines (en équivalents temps plein)	Les écarts observés d'un exercice à l'autre reflètent principalement les changements au profil de financement approuvé pour l'administration des demandes d'inscription des Mil'kmaq de Terre-Neuve (sous réserve d'admissibilité) et des candidats visés par la Loi sur l'équité entre les sexes relativement à l'inscription au registre des Indiens.		
2011-2012	2012-2013	2013-2014		
27,4	27,3	22,1	268	271
			216	

Les écarts observés d'un exercice à l'autre reflètent principalement les changements au profil de financement approuvé pour l'administration des demandes d'inscription des Mil'kmaq de Terre-Neuve (sous réserve d'admissibilité) et des candidats visés par la Loi sur l'équité entre les sexes relativement à l'inscription au registre des Indiens.

⁹ Pour d'autres renseignements sur les programmes sociaux du Ministère, veuillez visiter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/hb/sp/index-fra.asp>.

Activité de programme : Développement social

Cette activité de programme vise

Dépenses prévues (en millions de dollars)	Ressources humaines (en équivalents temps plein)	2011-2012	2012-2013	2013-2014
1 565,5	74	72	72	72

Les écarts observés d'un exercice à l'autre reflètent principalement la demande croissante dont font l'objet les programmes de développement social ainsi que les changements au profil de financement approuvé pour les Services à l'enfance et à la famille des Premières nations (Budget de 2010) et le Programme pour la prévention de la violence familiale (Budget de 2006).

autonome pour les services de soutien social de nature non médicale, comme les soins à domicile, les soins de relève à court terme, le placement familial et les soins en établissement, en vue d'améliorer le bien-être et la sécurité; du Programme pour la prévention de la violence familiale, afin d'améliorer la sécurité et la sûreté, surtout celles des femmes et des enfants à risque; du Programme de réinvestissement de la Prestation nationale pour enfants, pour soutenir les familles à faible revenu avec enfants et prévenir ou réduire la pauvreté chez les enfants; d'autres services sociaux afin de forger des collectivités des Premières nations autonomes, viables, saines et stables.

Résultat escompté	Indicateur	Objectif
Les membres et les familles des Premières nations sont autonomes et vivent en sécurité au sein de collectivités viables et solidaires.	Indice du bien-être des Premières nations et des Premières nations dont l'indice de bien-être s'est amélioré (emploi, revenu, éducation et logement)	Augmentation du pourcentage des collectivités des Premières nations
Principaux risques stratégiques : Le succès de la mise en œuvre de la nouvelle approche préventive aux Services à l'enfance et à la famille des Premières nations repose sur l'état de préparation et la volonté des partenaires provinciaux et des Premières nations.		Les conditions économiques actuelles pourraient contre la réduction du taux de dépendance à l'aide au revenu.

Par sa réforme du système d'éducation des Premières nations, AINC entend améliorer les résultats en éducation des élèves des Premières nations qui vivent dans les réserves.

Dans le cadre de son initiative de réforme de l'éducation des Premières nations, le Ministère mettra en œuvre le Programme de réussite scolaire des étudiants des Premières nations, le Programme des partenariats en éducation et le Système d'information sur l'éducation. Il entreprendra également les réformes prévues au Budget de 2010, notamment : (i) en travaillant avec les Premières nations et d'autres partenaires intéressés à mettre en place des solutions de remplacement, y compris de nouvelles mesures législatives, afin d'améliorer le cadre de gouvernance et de mieux définir les responsabilités pour l'éducation primaire et secondaire des Premières nations; (ii) en proposant de nouvelles façons d'aider les Inuit et les membres des Premières nations qui poursuivent des études postsecondaires; (iii) en concluant avec les provinces et les Premières nations des ententes tripartites sur l'éducation prêtes à être mises en œuvre.

Faits marquants

Principaux risques stratégiques : Les conditions socioéconomiques extérieures au système d'éducation peuvent nuire à la réussite des élèves et des écoles.

En l'absence d'un cadre législatif, la comparabilité avec les provinces pourrait être difficile à maintenir.

Note : Cet indicateur ne sera disponible qu'après la mise en place du Système d'information sur l'éducation, en 2012.

Indicateurs de rendement	Objectifs
Taux d'obtention de diplôme ou de certificat d'études postsecondaires, par groupe d'âge, sexe, province et type d'attestation (p. ex., diplôme ou grade)	À l'hiver 2011, le Ministère se fixera un objectif réaliste et mesurable, disponibles, le Ministère se fixera un objectif réaliste et mesurable, par province, quant au taux d'obtention de diplôme ou de certificat d'études postsecondaires.
Taux de diplômés d'études secondaires parmi les élèves admissibles des Premières nations, par sexe, région et type d'établissement	À l'hiver 2011, le Ministère se fixera un objectif réaliste et mesurable, par province, quant au taux de diplômés d'études secondaires.

Résultat escompté de l'activité de programme

Les Inuit et les membres des Premières nations atteignent des niveaux de scolarité comparables à ceux des autres Canadiens.

Indicateurs de rendement

Objectifs

Avantages pour les Canadiens

Les gens tiennent une place déterminante dans les activités du Ministère et sont essentiels à la réussite de ses programmes et de ses activités. Dans tous les secteurs, programmes et politiques, le Ministère fait le nécessaire pour aider les populations à améliorer leur qualité de vie. Tous les programmes spécifiques associés à ce résultat stratégique ont pour objectif de faire du Canada un pays qui voit au bien-être individuel et familial des Premières nations et des Inuit.

Des collectivités autochtones dynamiques et autonomes contribuent, de façon générale, à la santé sociale et économique du Canada. En effet, l'amélioration des résultats en éducation aura des effets positifs sur le bien-être individuel et collectif mais aussi sur la participation au marché du travail, sur l'intégration sociale et sur les conditions socioéconomiques. De même, la prestation de services sociaux efficaces confèrera autonomie et sécurité aux membres et aux familles des Premières nations. Enfin, en améliorant leur capacité à gérer leurs affaires internes, que ce soit l'adhésion aux bandes, l'inscription et les successions, les Premières nations s'initieront à la saine gouvernance et à la responsabilité, ce qui contribuera à relever les conditions de vie dans leurs collectivités, à stimuler la confiance des investisseurs et à attirer des partenariats économiques.

Activité de programme : Education

Cette activité de programme fournit

Année	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Dépenses	1 657,2	1 684,2	1 704,0
prévues			
(en millions			
de dollars)			
Ressources	227	230	223
humaines			
(en équivalents			
temps plein)			

Les écarts observés d'un exercice à l'autre reflètent principalement la demande croissante dont font l'objet les programmes d'éducation.

Le Ministère a aussi pour politique sociale d'appuyer les Inuit et les Indiens inscrits vivant dans les réserves qui font des études postsecondaires. Le soutien assuré par les programmes d'éducation comprend la prestation de services de formation et d'éducation spéciale, de même que des projets ciblés destinés à améliorer la gestion de l'éducation des Premières nations, à améliorer le recrutement et le maintien en poste des enseignants et à favoriser la participation des parents et des collectivités. De nouveaux fonds ciblés récemment alloués visent à améliorer la prestation des services d'enseignement primaire et secondaire au moyen d'un partenariat et d'un programme de réussite des étudiants.

Faits marquants

AINC continuera de mettre à jour, de renouveler et de mettre en œuvre les accords de financement, les mandats, les traités et les ententes sur l'autonomie gouvernementale, en plus d'élaborer des outils stratégiques à l'appui des activités de gestion des traités menées avec les groupes autochtones. Il continuera également de gérer les relations issues de traités d'une manière qui favorise l'amélioration des rapports entre le Canada et les Premières nations signataires d'un traité.

Activité de programme : Gestion des traités

- défendre les intérêts du gouvernement fédéral dans le cadre de la stratégie sur l'éducation des Inuit, une initiative dirigée par l'Inuit Tapiriit Kanatami qui met l'accent sur l'importance d'une éducation bilingue (Inuktitut et anglais ou Inuktitut et français) et d'un système d'éducation axé sur la culture et la vision du monde des Inuit;
- renforcer les liens entre les organisations Inuites admissibles et le gouvernement fédéral, partager la capacité de ces organisations à fournir des programmes et des services et les aider à améliorer leur transparence financière et électorale grâce au Programme de capacité organisationnelle de base.

2011-2012 2012-2013 2013-2014

Dépenses

(en millions de dollars)

Ressources

humaines

(en équivalents temps plein)

Les écarts observés d'un exercice à l'autre reflètent principalement les changements au profil de financement approuvé pour la mise en œuvre des ententes avec les Premières nations Maa-nulth, les Premières nations du Yukon, les Inuit du Labrador et les Inuit du Nunavik et celle concernant la région marine d'Eeyou.

En travaillant en partenariat, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ainsi que les parties autochtones peuvent créer et maintenir les structures nécessaires pour faciliter les relations actuelles et en évolution qui existent dans un contexte à la fois historique et moderne. Les activités clés comprennent la mise en œuvre des ententes sur le règlement des revendications territoriales et sur l'autonomie gouvernementale; le règlement des revendications spéciales; le transfert des terres visées par les revendications globales; les tables et les commissions des traités. Les commissions des traités versent des fonds aux bénéficiaires sous forme de contributions. Même si tous les Canadiens devraient tirer avantage du règlement et de la mise en œuvre des ententes sur les revendications territoriales globales, les principaux bénéficiaires devraient être les collectivités des Premières nations et des Inuit, qui seront ainsi plus aptes à exprimer leurs intérêts, à participer (le cas échéant) à l'exploitation et à la gestion des terres et des ressources, et à montrer l'importance des traités et de la relation y afférente entre la Couronne et les Autochtones. Des fonds sont versés aux bénéficiaires sous forme de subventions, conformément à l'entente de règlement.

Résultat escompté de l'activité de programme

Indicateur de rendement

Objectifs

La création et le maintien de partenariats appuient la structure des traités historiques et modernes. Pourcentage des initiatives ou des structures établies qui respectent les relations issues des traités historiques et modernes

75 % des initiatives ou des structures établies d'ici le 31 mars 2012; et acquiescement de 75 % des obligations ponctuelles d'ici le 31 mars 2012

Principal risque stratégique : Les processus sont sujets à des retards administratifs et décisionnels indépendants du Ministère.

Les relations reposent sur la confiance, le respect, la compréhension, le partage des responsabilités, l'obligation de rendre compte, le dialogue et le respect des droits.	Pourcentage des négociations actuelles qui sont productives	90 % d'ici le 31 mars 2012
Principal risque stratégique : L'engagement des Inuit, des Premières nations, des gouvernements provinciaux et d'autres intervenants et ministères fédéraux est difficile à obtenir.		

Faits marquants

Le règlement des revendications et la négociation de l'autonomie gouvernementale sont des entreprises complexes qui exigent la participation de divers secteurs d'AINC, d'autres ministères et de nombreux partenaires provinciaux, territoriaux et autochtones. Par la négociation et la mise en œuvre d'ententes sur le règlement des revendications et sur l'autonomie gouvernementale, le gouvernement fédéral resserre les liens entre les Autochtones et la Couronne, et donne l'occasion aux groupes autochtones d'apporter des changements concrets au sein de leurs collectivités.

En 2011-2012, le Ministère continuera de :

- travailler à l'élaboration de principes et de lignes directrices en matière de financement qui favoriseront l'autonomie gouvernementale des Autochtones, par exemple, une formule de financement plus homogène et plus prévisible, qui facilitera l'exécution des obligations du Canada contenues dans les ententes sur le règlement des revendications globales et sur l'autonomie gouvernementale;
- mettre en œuvre l'initiative 'La justice, enfin' en vue d'accélérer le règlement des revendications particulières et d'exécuter, par la négociation, les obligations légales en souffrance;
- raviver le processus de conclusion des traités en Colombie-Britannique grâce à des améliorations aux méthodes et aux politiques en vigueur.

Le Ministère entreprendra également les mesures suivantes :

- réaliser une deuxième évaluation de l'incidence des ententes d'autonomie gouvernementale sur les collectivités autochtones afin de fournir des lignes directrices et un soutien stratégique aux négociateurs fédéraux;
- offrir à tous les ministères et organismes fédéraux du soutien, de la formation et des conseils stratégiques et opérationnels sur l'obligation de la Couronne de consulter les groupes autochtones et poursuivre la mise en œuvre du Plan d'action fédéral sur la consultation et l'accommodement.

Par l'entremise du Secrétariat des relations avec les Inuit, AINC continuera de :

- travailler avec les organisations de jeunes Inuits et les gouvernements Inuits (Nunatsiavut) à la réalisation de projets axés sur le renforcement des capacités;
- favoriser le renforcement des capacités de gouvernance des Inuit en général et fournir un soutien au Bureau de l'interlocuteur fédéral dans les villes non visées par la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain et où l'on trouve une forte concentration d'Inuit;

portent sur le pouvoir législatif. Afin de poursuivre la mise en œuvre du projet de loi C-3, la Loi sur l'équité entre les sexes relativement à l'inscription au registre des Indiens, le Ministère aidera les organisations autochtones à mener des discussions exploratoires sur la citoyenneté, l'appartenance et l'inscription.

Il déposera en outre un rapport au Parlement dans lequel il évalue dans quelle mesure les collectivités des Premières nations sont prêtes à appliquer la Loi canadienne sur les droits de la personne.

Enfin, un examen des activités, dispositions et institutions prévues à la Loi sur la gestion financière et statistique des premières nations sera mené à terme.

Activité de programme : Relations de coopération

Cette activité de programme	2011-2012	2012-2013	2013-2014
exécute les obligations constitutionnelles et historiques, réduit les conflits grâce à la négociation et permet à toutes les parties de collaborer en vue de se réconcilier. Les relations de coopération axées sur le respect mutuel engendrent un climat de confiance, de responsabilité et de partenariats respectueux entre les gouvernements, les Premières nations et les Inuit. En retour, ce climat stimule la croissance sociale, économique et culturelle des collectivités des Premières nations et des Inuit et favorise l'autonomie. Les relations de coopération constituent la base d'un règlement mutuellement acceptable des revendications et autres questions de nature juridique. C'est grâce à ces relations de coopération que des fonds sont consentis aux Premières nations et aux Inuit pour la réalisation des activités s'inscrivant dans cette activité de programme, parmi lesquelles la négociation d'ententes sur le règlement des revendications et sur l'autonomie gouvernementale, et qu'une certitude est acquise quant à la propriété, l'utilisation et la gestion des terres et des ressources. Les Premières nations et les Inuit sont représentés d'une manière efficace dans la prise de décisions en matière de politiques fédérales, et le devoir de consultation de la Couronne est ainsi acquitté. Des fonds sont transférés aux bénéficiaires autochtones par l'entremise d'accords de contribution et d'ententes en matière de prêts. Les niveaux de financement sont déterminés en fonction des propositions soumises par les Autochtones et sont fondés sur les lignes directrices et les conditions générales des programmes.	478,9	471,3	448,1
Dépenses prévues (en millions de dollars)	413	426	385
Ressources humaines (en équivalents temps plein)			
Les écarts observés d'un exercice à l'autre reflètent principalement les changements au profil de financement approuvé pour les activités liées aux traités et pour le plan d'action du Canada visant à accélérer le règlement des revendications particulières.			

Activité de programme : Gouvernance et institutions gouvernementales

Le travail qui se rattache à cette activité de programme contribue au dynamisme social et économique des collectivités des Premières nations et des Inuit. Il apporte un soutien aux administrations communautaires (individuelles ou collectives) et aux systèmes de gouvernance	Dépenses prévues (en millions de dollars)	Ressources humaines (en équivalents temps plein)	2011-2012	2012-2013	2013-2014
			434,9	435,0	435,2
			89	89	89

en les aidant à mettre en place une gouvernance efficace, avec les capacités, les processus et les mécanismes qui s'y rattachent (pouvoirs de réglementation, processus électoraux, etc.). Ce soutien vise en particulier les gouvernements des Premières nations et des Inuit, aussi bien que leurs institutions gouvernementales respectives, entre autres celles qui assurent la prestation de services dans le domaine de la gouvernance, les organismes de revendications territoriales et les associations professionnelles. Cette activité de programme fournit également un soutien aux organisations représentatives en ce qui a trait à l'élaboration de politiques.

Résultat escompté de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
Les gouvernements et les institutions des Premières nations sont compétents et responsables.	Pourcentage des Premières nations dotées d'un plan communautaire ou d'un plan de renforcement des capacités de gouvernance	50 % d'ici le 31 mars 2012
	Pourcentage des Premières nations ne faisant pas l'objet d'une intervention financière, au sens que l'entend la Politique de prévention et de gestion des manquements	70 % d'ici le 31 mars 2012

Principal risque stratégique : Les programmes et les politiques continuent de traiter les gouvernements comme des entités homogènes et ne font aucune distinction entre les collectivités, qu'elles soient en difficulté, en développement ou pleinement autonomes.

Faits marquants

En 2011-2012, AINC se consacrera à l'une de ses nouvelles priorités, qui consiste à faciliter la capacité et le développement des communautés en mettant un accent particulier sur le renforcement des capacités de gouvernance.

En déposant une loi sur la réforme électorale, le Ministère fournira un soutien aux organisations des Premières nations qui proposent des solutions législatives afin de se soustraire à la Loi sur les Indiens. Il travaillera également avec ses partenaires des Premières nations à mettre au point des solutions de rechange aux dispositions actuelles de la Loi sur les Indiens qui

Le gouvernement

Bonne gouvernance et relations de coopération pour les Premières nations, les Inuit et les résidents du Nord

Ce résultat stratégique favorise l'exercice d'une saine gouvernance et la mise en place d'institutions efficaces pour les Inuit et les Premières nations. Les activités de programme et les mesures qui y sont associées visent à rendre plus responsables les gouvernements Inuits et des Premières nations et à améliorer leur capacité à assumer des fonctions gouvernementales essentielles. Issues d'un travail de collaboration, ces activités permettent également de créer des liens entre les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux, Inuits et des Premières nations.

Avantages pour les Canadiens

Pour participer à l'économie canadienne, les Inuit et les membres des Premières nations doivent se doter de gouvernements compétents et responsables qui s'appuient sur des institutions appropriées. Les collectivités et les gouvernements qui exercent une saine gouvernance sont plus susceptibles d'attirer des investisseurs privés et, ainsi, d'accroître leur autonomie et de s'affranchir de l'aide gouvernementale.

Grâce aux relations de coopération, ce résultat stratégique appuie la consultation et la participation des Inuit et des membres des Premières nations, favorise la productivité des négociations entourant les revendications et l'autonomie gouvernementale et rend possible la conclusion de règlements. La conclusion et la mise en œuvre d'ententes sur l'autonomie gouvernementale, sur le règlement des revendications territoriales ou autres, y compris la résolution des griefs du passé, répondent aux désirs de la population canadienne de voir tous les Canadiens traités de manière juste et équitable. Ces ententes aident par ailleurs les Inuit et les membres des Premières nations à réaliser leurs objectifs, c'est-à-dire améliorer les conditions socioéconomiques de leurs collectivités et apporter une plus grande contribution à la société et à l'économie canadiennes.

Budget principal des dépenses et dépenses prévues pour 2011-2012

Le Budget principal des dépenses du Ministère pour 2011-2012 s'élève à près de 7 368 millions de dollars. Par ailleurs, des rajustements d'au moins 50 millions de dollars sont prévus dans le premier Budget supplémentaire des dépenses de 2011-2012, portant à près de 7 418 millions de dollars le total des dépenses prévues.

(en millions de dollars)	
Budget principal des dépenses de 2011-2012	7 368
Rajustements (dépenses prévues ne figurant pas au Budget principal des dépenses)*	50
Total des dépenses prévues	7 418

* Cela comprend le financement alloué à des initiatives de mise en œuvre des ententes sur l'autonomie gouvernementale et le règlement des revendications territoriales globales au Yukon, l'amélioration de la surveillance environnementale et de la réglementation dans le Nord, l'inscription des candidats visés par la Loi sur l'équité entre les sexes relativement à l'inscription au registre des Indiens et la mise en œuvre de l'Évaluation environnementale régionale de Beaufort.

Mesures de compression budgétaire

AINC adoptera des mesures de compression budgétaire en exerçant un contrôle très strict de ses dépenses, quitte à les rajuster au besoin. Entre autres, il effectuera un suivi rigoureux de des activités de dotation, réduira ses frais de déplacement en recourant, dans la mesure du possible, à des moyens technologiques (la vidéoconférence, par exemple) et limitera les dépenses affectées aux services professionnels discrectionnaires.

Budget des dépenses par poste voté

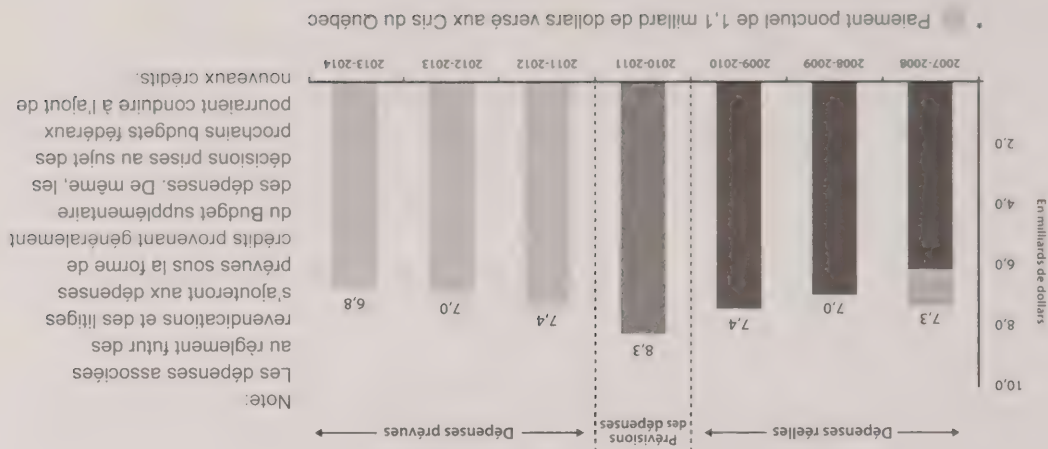
Pour obtenir de l'information sur les postes votés et les dépenses réglementaires, veuillez consulter le Budget principal des dépenses de 2011-2012, à l'adresse www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/info/info-fra.asp.

Entre 2007-2008 et 2011-2012, les dépenses prévues du Ministère passeront d'environ 6,2 milliards de dollars à près de 7,4 milliards (si l'on ne tient pas compte du paiement ponctuel de 1,1 milliard de dollars versé aux Cris du Québec en 2007-2008 pour le règlement des questions liées à la mise en œuvre de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois). Cela signifie qu'au cours de cette période les dépenses de programme auront en fait augmenté d'environ 1,2 milliard de dollars, en raison des facteurs suivants :

- une augmentation des fonds associés au transfert de Résolution des questions des pensionnats indiens Canada;
- une augmentation des fonds afin de répondre à la demande de programmes et de services courants destinés aux Inuit et aux membres des Premières nations;
- une augmentation des fonds pour le règlement accéléré des revendications particulières;
- une augmentation des fonds prévus au Budget de 2008 pour le nouveau cadre de développement économique, l'amélioration des résultats en éducation et l'expansion des services à l'enfance et à la famille des Premières nations;
- une augmentation des ressources allouées au Fonds d'infrastructure des Premières nations afin d'améliorer la qualité de vie et l'environnement des Premières nations;
- une réduction attribuable à l'élimination du financement alloué au Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux.

La diminution des dépenses prévues entre 2011-2012 et 2013-2014 s'explique principalement par l'élimination du financement alloué au Fonds d'infrastructure des Premières nations et au Plan d'action pour l'approvisionnement en eau potable et le traitement des eaux usées des Premières nations. Elle reflète en outre la date à laquelle la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens doit être entièrement mise en œuvre. Les dépenses prévues tiennent compte également des changements au profil de financement approuvé pour la négociation, la conclusion et la mise en œuvre des ententes sur le règlement des revendications particulières globales.

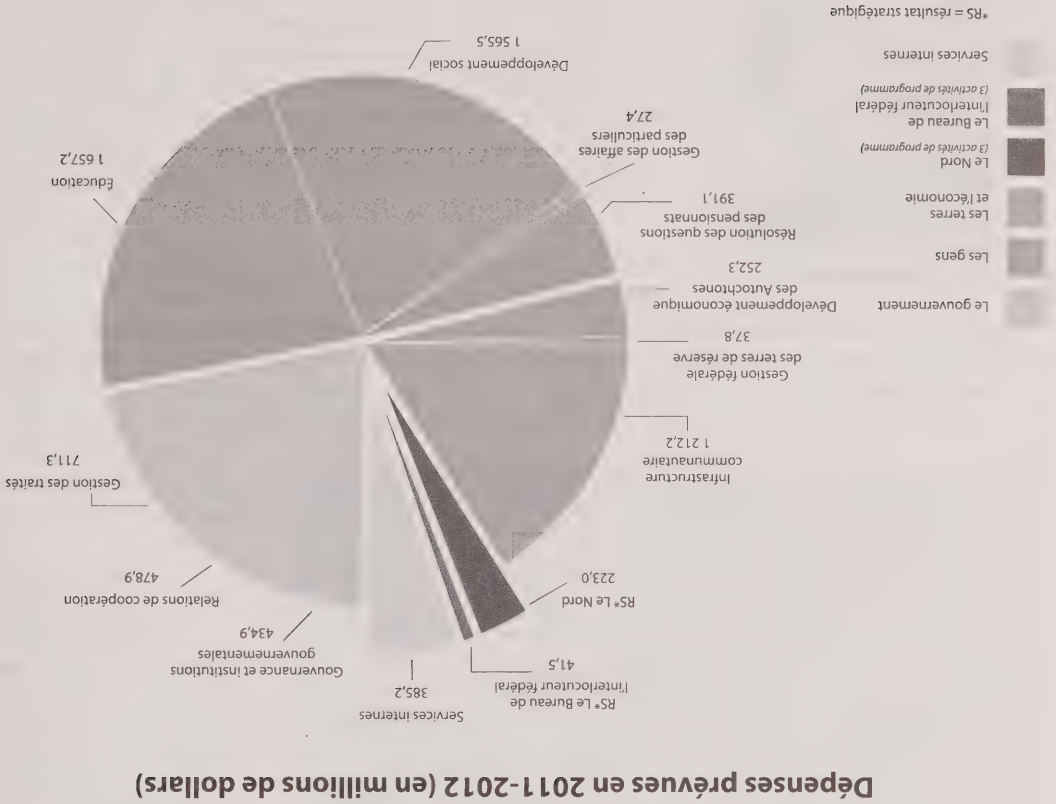
Évolution des dépenses (en milliards de dollars)



Profil des dépenses

Répartition des dépenses prévues

Les dépenses prévues du Ministère en 2011-2012 s'établissent à 7,4 milliards de dollars, dont 7 milliards sont répartis entre les cinq résultats stratégiques (qui englobent 16 activités de programme). Le reste des dépenses est destiné aux Services internes, qui appuient l'atteinte de tous les résultats stratégiques du Ministère. Le résultat stratégique Les gens récolte la majeure partie du financement (3,6 milliards de dollars ou 49 %). Ce résultat stratégique réunit les deux plus grandes activités de programme du Ministère, soit l'éducation et le développement social, qui reçoivent respectivement 1,7 milliard et 1,6 milliard de dollars. Par ailleurs, 22 % des fonds (ou 1,6 milliard de dollars) sont attribués au résultat stratégique Le gouvernement et 20 % (ou 1,5 milliard de dollars), au résultat stratégique Les terres et l'économie. Les millions de dollars restants sont réservés au Nord (223 millions de dollars) et au Bureau de l'interlocuteur fédéral (42 millions de dollars). Le diagramme circulaire ci-dessous présente les dépenses prévues du Ministère par résultat stratégique et par activité de programme.



Analyse du risque

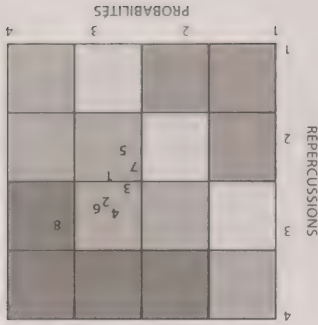
Le contexte dans lequel AINC exerce ses activités

est ponctué de risques et de défis. Le risque le plus important, celui qui a des répercussions à l'échelle nationale, est que les Autochtones et les résidents du Nord ne jouissent pas de la même qualité de vie que les autres Canadiens. Dans cette optique, le Ministère s'appuie sur des pratiques de gestion du risque qui facilitent l'établissement et la planification de ses priorités, l'élaboration de ses politiques ainsi que la conception et l'exécution de ses programmes.

AINC gère les risques stratégiques à l'échelle ministérielle mais

aussi au sein de chacun de ses résultats stratégiques. Sur le plan ministériel, l'une de ses stratégies pour atténuer les risques est d'être plus attentif aux diverses réalités des groupes autochtones et aux particularités régionales. Par exemple, il multiplie les mesures tripartites qui rapprochent les Autochtones et le gouvernement et travaille également à élaborer une stratégie de développement communautaire qui tiendra compte de la taille, des ressources et du cheminement politique de chaque Première nation.

Les risques auxquels le Ministère est exposé sont énoncés dans le tableau ci-haut. La haute direction a analysé la probabilité que ces risques se concrétisent et a évalué, le cas échéant, leur effet potentiel sur le mandat du Ministère. Les résultats de cette évaluation sont représentés sur la carte du risque ci-contre. Les risques associés à chaque activité de programme sont présentés dans les tableaux de planification de la deuxième section.



Analyse du risque de 2010

Risques liés à la gestion et à la responsabilité

Risque	Il y a un risque que...
1. Capacités et compétences des ressources humaines	... le Ministère ne soit pas en mesure d'attirer, de recruter et de maintenir en poste des employés suffisamment compétents, expérimentés et représentatifs, et ce, dans des délais appropriés.
2. Collecte d'information utile à la prise de décisions	... le Ministère ne fasse pas suffisamment de progrès pour améliorer son accès à des données à jour, pertinentes, cohérentes et exactes qui l'aideront à prendre des décisions en matière de planification, de répartition des ressources et de programmes, faciliteront ses activités de surveillance et de suivi et lui permettront de s'acquitter de ses obligations légales, réglementaires et d'imputabilité.
3. Mise en œuvre	... le Ministère ne soit pas en mesure d'établir ou de maintenir en place des mécanismes, des pratiques de gestion et une gouvernance assez rigoureux pour assurer la réussite de ses programmes et initiatives.
4. Répartition des ressources	... les ressources du Ministère ne soient pas réparties de manière à favoriser l'accomplissement efficace de son mandat.

Risques liés aux relations et aux partenariats

5. Partenariats gouvernementaux	... le Ministère et ses partenaires fédéraux ne collaborent pas efficacement à l'élaboration et à l'exécution des programmes et des politiques.
6. Relations avec les Autochtones	... le Ministère n'arrive pas à créer et à entretenir avec les membres, les collectivités et les organisations autochtones des relations solides, productives et respectueuses, nécessaires à l'exécution de son mandat.
7. Partenariats externes	... le Ministère n'arrive pas à former avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, les administrations locales, l'industrie, les universitaires et les organisations non gouvernementales des partenariats efficaces, nécessaires à l'exécution de son mandat.
8. Questions juridiques	... le Ministère ne soit pas en mesure d'assurer une planification et une gestion efficaces des risques juridiques susceptibles de nuire à ses activités.

modifier le paysage démographique du Canada, puisqu'ils forment une population jeune dont le rythme de croissance est deux fois plus rapide que celui de la population canadienne en général. Une telle croissance exerce des pressions de plus en plus grandes sur les services – les Autochtones au Canada maintiennent des niveaux de scolarité inférieurs à ceux des Canadiens en général, ont une santé et une qualité de vie moindres et présentent un taux de chômage supérieur. En même temps, cette croissance offre une occasion sans pareille d'utiliser le potentiel des jeunes autochtones compétents et scolarisés pour pallier l'actuelle pénurie de main-d'œuvre et celles que l'avenir nous réserve. Le Ministère doit également se doter d'une série cohérente de plans, de politiques et de programmes afin de favoriser et de mettre à profit les progrès économiques attribuables à l'augmentation des possibilités d'emploi et à la richesse générée par les collectivités et les entreprises autochtones.

Les décisions de la Cour suprême et d'autres tribunaux concernant les droits ancestraux et les droits issus de traités continuent d'avoir d'importantes répercussions sur le mandat du Ministère et sur la façon dont celui-ci s'acquitte des obligations légales de la Couronne. La relation historique que le Canada entretient avec les peuples autochtones et l'évolution constante des questions et des concepts constitutionnels ajoutent à la complexité des recours et exposent le gouvernement du Canada à des décisions judiciaires historiques et à de lourdes responsabilités financières.

Contexte de travail

AINC est placé devant de nombreux défis et possibilités à mesure qu'il exécute son mandat et qu'il contribue à l'atteinte des résultats du gouvernement du Canada. En effet, le cadre juridique et opérationnel dans lequel il évolue est complexe et en constante évolution. Les programmes et les services dont il assure la prestation ou le financement sont destinés à des groupes distincts (membres des Premières nations, Inuit, Métis et résidents du Nord) qui ont des priorités et des besoins différents et variés et qui vivent au sein de collectivités nombreuses réparties aux quatre coins du pays – des peuplements éloignés soumis à des températures extrêmes aux collectivités établies en région métropolitaine. AINC fournit la plupart de ses services dans le cadre de partenariats avec des collectivités et des organisations autochtones, des gouvernements provinciaux et territoriaux et des organisations du Nord. Par conséquent, son succès repose en grande partie sur des relations et des partenariats à la fois solides et constructifs.

AINC est également responsable de négocier et de mettre en œuvre, au nom du gouvernement du Canada, des ententes sur le règlement des revendications territoriales et sur l'autonomie gouvernementale. On ne peut surestimer l'importance des ententes sur le règlement des revendications territoriales globales et sur l'autonomie gouvernementale dans l'évolution politique, culturelle et socioéconomique du Canada. Puisque ces ententes sont juridiquement contraignantes, les droits et les obligations qu'elles confèrent aux parties signataires (les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et les groupes autochtones) bénéficient d'une importante reconnaissance législative et ont force exécutoire. Les ententes acquièrent une valeur juridique encore plus grande par l'adoption de lois, et bon nombre d'entre elles tombent sous la protection de l'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982*.

Par ailleurs, le Nord est, lui aussi, particulièrement riche en défis et en possibilités. Par exemple, grâce à une meilleure connaissance des ressources naturelles de l'Arctique, on sait aujourd'hui que ces ressources sont plus accessibles qu'auparavant et que leur exploitation est viable d'un point de vue économique. Parallèlement, les dommages éventuels que les activités d'exploitation pourraient causer à l'environnement et aux modes de vie traditionnels alimentent les craintes, tant ici qu'à l'étranger. Le changement climatique est un autre exemple de défis et de possibilités. Déjà, ses effets négatifs se ressentent dans le Nord, qu'il s'agisse de dommages à l'infrastructure ou des changements observés dans le comportement des espèces. Mais du même coup, l'évolution de l'état des glaces pourrait entraîner une augmentation de la circulation maritime et ouvrir de nouvelles perspectives aux résidents du Nord.

Les responsabilités d'AINC sont façonnées par des défis démographiques et géographiques uniques, mais aussi par des siècles d'histoire canadienne. Le paysage social, économique et politique changeant du Canada exerce une grande influence sur les priorités, le rendement et la prestation des services du Ministère. D'ailleurs, les Autochtones contribuent largement à

Pour obtenir un portrait de la population autochtone du Canada, basé sur les données du recensement de 2006, veuillez visiter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/ai/ar/p/es/112/fpp/dem-fra.asp>. Ce profil a été établi à partir des plus récentes données statistiques disponibles.

Gérer les ressources efficacement	
Mettre en œuvre la nouvelle Politique sur les paiements de transfert afin d'améliorer la gestion des relations de financement	
Type : En cours	Lien avec les résultats
Description : Le Ministère entend modifier la façon dont il conçoit, verse et gère ses paiements de transfert afin de mettre davantage l'accent sur les bénéficiaires, de réduire les exigences en matière de rapports tout en favorisant l'atteinte des objectifs stratégiques et l'adoption de saines pratiques de gestion.	
Mesures prévues :	Le gouvernement
• S'efforcer de mettre en place des approches de gestion du risque, d'améliorer la coordination interne et d'harmoniser les mécanismes administratifs;	Les gens
• Mettre en œuvre la Politique sur les paiements de transfert du Secréariat du Conseil du Trésor d'ici le 1 ^{er} avril 2011;	Les terres et l'économie
• Modifier les procédures administratives afin de réduire les exigences en matière de rapports, notamment en regroupant certains rapports exigés des bénéficiaires et en modernisant la base de données sur les programmes de soutien des gouvernements indiens.	Le Bureau de l'interlocuteur fédéral
	Services internes
Mettre en œuvre le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique	
Type : En cours	Lien avec le résultat
Description : Par la mise en œuvre du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique, le Ministère entend surmonter les défis qui se posent dans la fonction publique en général, tout en continuant d'offrir des services de grande qualité aux Canadiens et des conseils stratégiques au gouvernement.	Services internes
Mesures prévues :	
• Améliorer la planification intégrée et la répartition des ressources;	
• Faciliter le recrutement de personnel compétent;	
• Encourager le perfectionnement des employés;	
• Favoriser le bien-être au travail.	

Négocier et mettre en œuvre les revendications et les accords d'autonomie gouvernementale

Type : En cours	
Lien avec	Description : La négociation et la mise en œuvre d'ententes sur le règlement des revendications globales, particulières et spéciales et sur l'autonomie gouvernementale permettront au gouvernement fédéral de donner suite à des revendications historiques et modernes, de resserrer les liens entre les groupes autochtones et tous les ordres de gouvernement, d'appuyer des gouvernements autochtones compétents et responsables et de clarifier l'utilisation, la gestion et la propriété des terres et des ressources.

Mesures prévues :

- Continuer de négocier les ententes sur les revendications et les accords d'autonomie gouvernementale;
- Poursuivre le règlement des revendications particulières;
- Continuer d'honorer les obligations légales du Canada énoncées dans les traités et les ententes sur l'autonomie gouvernementale et de gérer les relations avec les groupes signataires et les gouvernements provinciaux et territoriaux;
- Poursuivre l'élaboration de politiques visant à faciliter les relations avec les groupes autochtones et à respecter les droits ancestraux garantis par l'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982*.

Mettre en œuvre la réconciliation

Type : En cours	
Lien avec	Description : Conformément à l'engagement du gouvernement du Canada, les progrès vers la réconciliation et la guérison des anciens élèves des pensionnats indiens et de leurs collectivités se poursuivront au cours du prochain exercice. AINC continuera de mettre en œuvre la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens, ordonnée par la Cour, au nom du gouvernement du Canada. Le gouvernement du Canada cherchera en outre des occasions de sceller la réconciliation par des gestes significatifs, lorsque le contexte s'y prêtera.

Mesures prévues :

- S'acquitter des obligations et des engagements du gouvernement fédéral :
 - en administrant efficacement les paiements d'expérience commune et le processus d'évaluation indépendant;
 - en participant à des activités commémoratives;
 - en appuyant les travaux de la Commission de vérité et de réconciliation;
 - en instaurant et finançant d'autres aspects de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens (par exemple, la Fondation autochtone de guérison, le Plan de notification et la gestion des fonds résiduels prévus pour les paiements d'expérience commune);
 - en travaillant avec les Premières nations à l'abrogation des articles de la *Loi sur les Indiens* qui autorisent la création de pensionnats indiens et le retrait des enfants de leurs foyers et de leurs collectivités.

Accroître les partenariats afin de s'assurer que les programmes répondent davantage aux besoins

Type : Nouveau

Lien avec

les résultats

stratégiques :

Le

gouvernement

Les gens

Les terres

et l'économie

Le Nord

Le Bureau de

l'interlocuteur

fédéral

Services

internes

Description : Le Ministère s'efforcera de créer et de saisir les occasions de travailler avec des partenaires intéressés et compétents. Il pourra ainsi tirer parti de l'expertise et des ressources de ses partenaires pour atteindre des buts et des objectifs communs.

Mesures prévues :

- Aller de l'avant avec la stratégie internationale du Ministère dans le but de faire valoir les intérêts du Canada et de tirer avantage de l'expérience acquise par d'autres pays;
- Instaurer dans d'autres territoires de compétence des mesures tripartites pour l'éducation, l'aide au revenu et les services à l'enfance et à la famille afin de mettre à profit l'expérience des provinces et d'obtenir des résultats et des services comparables chez les Autochtones;
- Poursuivre la mise en œuvre de l'initiative de partenariats stratégiques, conformément au Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones, afin de tirer le meilleur parti des partenariats dans des secteurs clés de l'économie;
- Mettre au point une approche de partenariat en vue de renforcer les capacités de gouvernance des collectivités des Premières nations et des organisations de Métis et d'Indiens non inscrits en misant sur les forces et sur le savoir-faire d'autres partenaires;
- Resserrer les liens de collaboration avec les gouvernements fédéral et provinciaux, les administrations municipales, les établissements d'enseignement postsecondaire, les organisations autochtones, les organisations à but non lucratif et le secteur privé.

Maintenir l'élan de la Stratégie pour le Nord

Type : En cours

Description : AINC dirigera et coordonnera le travail des ministères et organismes fédéraux afin de mettre en œuvre la Stratégie pour le Nord du Canada.

Le résultat

stratégique :

Le Nord

Mesures prévues :

- Lancer le nouveau programme Nutrition Nord Canada;
- Mettre en œuvre le Plan d'action visant à améliorer les régimes de réglementation dans le Nord;
- Mettre sur pied un programme de recherche dans l'Arctique et planifier la création d'une station de recherche canadienne dans l'Extrême-Arctique;
- Poursuivre la planification de la conférence de 2012 sur l'Année polaire internationale, intitulée « De la connaissance à l'action »;
- Poursuivre le transfert des responsabilités dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut.

Améliorer les partenariats et les relations

Faciliter la capacité et le développement des communautés

Type : Nouveau

Lien avec

les résultats

stratégiques :

Description : Les collectivités inuites et des Premières nations qui se trouvent à différents stades de développement accompliront des progrès mesurables sur la voie de l'autonomie.

Mesures prévues :

- Restructurer les programmes et les politiques du Ministère afin de se distancier de plus en plus des approches nationales universelles et de privilégier des approches mieux adaptées aux réalités individuelles des collectivités inuites et des Premières nations;
- Elaborer des outils et des stratégies de mesure qui appuieraient la planification communautaire et favoriseraient le renforcement des capacités (évaluation générale, évaluation de l'état de préparation, planification des capacités de gouvernance, plans de gestion);
- Appuyer le renforcement des capacités et l'obligation de rendre compte des collectivités par la planification communautaire, les investissements stratégiques, la conclusion d'accords de financement avec Santé Canada et d'autres ministères fédéraux et la publication en ligne de rapports à l'intention des citoyens;
- Instaurer la nouvelle Politique de prévention et de gestion des manquements pour remplacez l'actuelle Politique d'intervention et ainsi réduire les manquements aux accords de financement, renforcer les capacités des collectivités et maintenir le développement communautaire;
- Renforcer les capacités des organisations de Métis et d'Indiens non inscrits au chapitre de la planification organisationnelle et du développement économique;
- Continuer d'aider les collectivités des Premières nations à se doter d'une infrastructure de base et à en assurer l'entretien grâce à des stratégies à long terme et à de nouvelles mesures qui faciliteraient la mise en place et l'entretien de l'infrastructure publique dans les réserves.

fédéral

l'interlocuteur

Le Bureau de

gouvernement

Le

<p>Renforcer l'autonomie des citoyens</p> <p>Type : En cours</p> <p>Lien avec les résultats stratégiques :</p> <p>Les gens</p> <p>Le Bureau de l'interlocuteur fédéral</p>	<p>Description : Grâce à des politiques et des programmes sociaux davantage axés sur la prévention, la protection et la préparation à l'emploi, les hommes, les femmes et les enfants des Premières nations pourront vivre dans la sécurité et la stabilité et saisir les possibilités qui se présentent.</p> <p>Mesures prévues :</p> <ul style="list-style-type: none">• En mettant un accent particulier sur les jeunes, rendre plus accessibles les mesures de participation active qui facilitent la transition vers le marché du travail et ce, au moyen de partenariats, de modèles efficaces de prestation des services et d'une meilleure harmonisation des programmes;• Offrir aux enfants et aux familles des Premières nations vivant dans les réserves un meilleur accès à des services de soutien, de prévention et de protection adaptés à leur culture;• Continuer de travailler avec les partenaires fédéraux, provinciaux et des Premières nations à la mise en œuvre de la réponse du gouvernement fédéral au principe de Jordan, une approche qui place l'intérêt de l'enfant en priorité dans les cas où le soin des enfants aux multiples déficiences exige l'intervention de nombreux fournisseurs de services.	<p>Améliorer le développement économique et la viabilité</p> <p>Type : En cours</p> <p>Lien avec les résultats stratégiques :</p> <p>Les terres</p> <p>et l'économie</p> <p>Le Bureau de l'interlocuteur fédéral</p>	<p>Description : En favorisant le développement économique et la viabilité, on aidera les Autochtones à participer plus activement à l'économie canadienne. Dans cette optique, le Ministère continuera de mettre à exécution le Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones.</p> <p>Mesures prévues :</p> <ul style="list-style-type: none">• Renforcer l'entrepreneuriat autochtone en fournissant aux Autochtones un meilleur accès au capital et de nouvelles occasions d'approvisionnement, en les aidant à parfaire leurs compétences en affaires et en remédiant aux obstacles législatifs et réglementaires;• Améliorer la valeur des actifs autochtones grâce à des régimes de gestion des terres plus solides et à une meilleure planification du développement économique au sein des collectivités;• Façonner des partenariats nouveaux et efficaces en attirant l'attention des partenaires sur les possibilités de développement économique et en renforçant les capacités institutionnelles des Autochtones;• Orienter le rôle du gouvernement grâce à une meilleure coordination à l'échelle fédérale, notamment en multipliant les liens à l'interne et en faisant participer l'ensemble du gouvernement aux débouchés économiques;• Continuer de travailler avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada à développer le capital humain autochtone;• Améliorer les capacités de développement économique des organisations de Métis et d'Indiens non inscrits à l'aide de stratégies de développement bilatérales, tripartites et multilatérales.

Contribution des priorités d'AINC à l'atteinte des résultats stratégiques

Outre ses huit priorités courantes, le Ministère s'est fixé deux nouvelles priorités pour 2011-2012. Ces priorités sont réparties en trois thèmes : transformer pour améliorer les résultats; améliorer les partenariats et les relations; gérer les ressources efficacement. La présente section décrit les priorités et les mesures auxquelles le Ministère se consacrera à compter du prochain exercice financier.

Transformer pour améliorer les résultats

Renforcer et réformer l'éducation

Type : En cours

Lien avec les résultats stratégiques : Les gens provinciaux permettra, par ailleurs, aux étudiants autochtones de terminer leurs études. Ces efforts constitueront le fondement de la réussite, de l'autonomie et de la santé des Premières nations.

Le Bureau de l'interlocuteur fédéral

Mesures prévues :

- Poursuivre la mise en œuvre du Programme de réussite scolaire des étudiants des Premières nations, du Programme des partenariats en éducation et du Système d'information sur l'éducation;
- Travailler avec les groupes des Premières nations et d'autres partenaires intéressés à mettre en place des solutions de remplacement, y compris de nouvelles mesures législatives, afin d'améliorer le cadre de gouvernance et de mieux définir les responsabilités dans le domaine de l'éducation primaire et secondaire des Premières nations;
- Aider les Inuit et les membres des Premières nations qui poursuivent des études postsecondaires par l'adoption d'une nouvelle approche efficace et transparente qui s'harmonise avec les autres programmes fédéraux d'aide aux étudiants;
- Appuyer la conclusion, avec les provinces et les Premières nations, d'ententes tripartites sur l'éducation prêtes à être mises en œuvre;
- Continuer de proposer aux gouvernements provinciaux de nouvelles approches de collaboration dans le but d'améliorer les résultats en éducation des apprenants autochtones.

Commission canadienne des affaires polaires

Commission canadienne des affaires polaires :

Approfondir les connaissances sur les régions polaires du Canada

Indicateur de rendement :

À déterminer par la Commission canadienne des affaires polaires

Concordance avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada	Prévisions des dépenses pour 2010-2011		Dépenses prévues			
	(en millions de dollars)	(en millions de dollars)	2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Activités de programme*	Promotion de la recherche et la communication	0,8	0,8	0,8	0,8	Un environnement propre et sain
Services internes		0,2	0,2	0,2	0,2	s.o.
Total		1,0	1,0	1,0	1,0	

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Bureau de l'interlocuteur fédéral :
Bien-être socioéconomique des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones vivant en milieu urbain

Indicateurs de rendement :

Revenu moyen des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones en milieu urbain
 Plus haut niveau de scolarité des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones en milieu urbain
 Taux d'emploi des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones en milieu urbain

Concordance avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada	Prévisions des dépenses pour 2010-2011 (en millions de dollars)	Dépenses prévues (en millions de dollars)	2011-2012 2012-2013 2013-2014			
			2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain	14,0	13,5	—	—	—	La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens
Développement des capacités organisationnelles des Métis et des Indiens non inscrits	14,7	16,1	16,1	16,1	16,1	Une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale
Gestion des droits des Métis	11,9	11,9	11,9	11,9	11,9	
Total	40,6	41,5	28,0	28,0	28,0	

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain : Les dépenses prévues reflètent l'élimination en 2012-2013 du financement alloué à la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain.

Développement des capacités organisationnelles des Métis et des Indiens non inscrits : Une augmentation des dépenses est prévue en 2011-2012 pour donner suite aux attentes et aux priorités du Ministère et répondre aux nouvelles demandes générées par l'accroissement de la population de Métis et d'Indiens non inscrits et par l'augmentation des besoins en compétences.

Activité de programme : Services internes

Activité de programme*	Prévisions des dépenses pour 2010-2011 (en millions de dollars)	Dépenses prévues (en millions de dollars)		
		2011-2012	2012-2013	2013-2014
Total	439,0	385,2	382,6	360,3

Services internes : Les prévisions pour 2010-2011 tiennent compte des fonds additionnels alloués à un important règlement extrajudiciaire et du report du budget de fonctionnement. Les dépenses prévues reflètent les changements au profil de financement approuvé pour les règlements extrajudiciaires et les mises à niveau informatiques, et tiennent compte de l'élimination en 2013-2014 du financement alloué pour honorer les obligations du gouvernement fédéral en vertu de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens.

Le Nord : Autonomie, prospérité et bien-être des gens et des collectivités du Nord

Indicateur de rendement :

Indice du bien-être des collectivités du Nord : revenu et population active

Prévisions des dépenses pour 2010-2011	Dépenses prévues (en millions de dollars)	Concordance avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada			
		2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Gouvernance et gens du Nord	128,9	120,7	120,0	121,0	Des Canadiens en santé
Science et technologies du Nord	59,3	13,6	12,4	13,6	Une économie axée sur l'innovation et le savoir
Gestion des terres, des ressources et de l'environnement du Nord	217,9	88,8	74,9	69,8	Un environnement propre et sain
Total	406,1	223,0	207,3	204,3	

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Gouvernance et gens du Nord : Les prévisions pour 2010-2011 tiennent compte des fonds réaffectés à l'envoi subventionné d'aliments dans les collectivités isolées du Nord. Les dépenses prévues reflètent principalement les changements au profil de financement approuvé pour aider le gouvernement du Nunavut à améliorer sa gestion, ses pratiques et ses mécanismes financiers et prennent également en compte l'élimination en 2011-2012 du financement alloué à des initiatives entreprises dans le cadre du Programme de la qualité de l'air du Canada.

Science et technologies du Nord : Les dépenses prévues reflètent principalement les changements au profil de financement approuvé pour le programme de l'Année polaire internationale (qui prendra fin en 2012-2013) et tiennent compte de l'élimination en 2011-2012 du financement affecté au Fonds pour l'infrastructure de recherche dans l'Arctique et à l'étude sur la faisabilité de la station de recherche canadienne dans l'Extrême-Arctique, conformément au Plan d'action économique du Canada.

Gestion des terres, des ressources et de l'environnement du Nord : Les dépenses prévues reflètent principalement les changements au profil de financement approuvé pour l'amélioration de la surveillance environnementale et de la réglementation dans le Nord. Elles tiennent compte également de l'élimination en 2011-2012 du financement affecté au Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux et de l'élimination en 2012-2013 du financement alloué à l'évaluation du potentiel diamantifère.

Les terres et l'économie :
Participation entière des personnes et des collectivités des Premières nations, des Inuit et des Métis à l'économie

Indicateur de rendement :

Données sur le revenu et la population active

Concordance avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada	Prévisions des dépenses pour 2010-2011 (en millions de dollars)	Dépenses prévues (en millions de dollars)	2010-2011				Activités de programme*	Développement économique des Autochtones	Gestion fédérale des terres de réserve	Infrastructure communautaire	Total
			2011-2012	2012-2013	2013-2014	(en millions de dollars)					
Une croissance économique forte			252,3	252,7	252,7	241,8	Développement économique des Autochtones		131,5	1 268,3	1 641,5
Un environnement propre et sain			37,8	33,1	33,1		Gestion fédérale des terres de réserve				
Une croissance économique forte			1 212,2	1 028,9	993,5		Infrastructure communautaire				
			1 502,3	1 314,7	1 279,3		Total				

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Développement économique des Autochtones : Les prévisions pour 2010-2011 tiennent compte des crédits

additionnels obtenus dans le Budget supplémentaire des dépenses pour relever la cote de crédit

de l'Administration financière des Premières nations ainsi que des fonds réaffectés pour répondre aux besoins

d'autres secteurs de programme.

Gestion fédérale des terres de réserve : Les prévisions pour 2010-2011 tiennent compte des fonds réaffectés

à la gestion de l'environnement et des crédits additionnels obtenus dans le Budget supplémentaire des dépenses pour répondre aux problèmes urgents de santé et de sécurité des collectivités des Premières nations. Les dépenses

prévues reflètent les changements au profil de financement approuvé pour la mise en œuvre des ententes sur les droits fonciers issus de traités en Saskatchewan ainsi que l'élimination en 2011-2012 du financement alloué au Plan

d'action pour les sites contaminés fédéraux.

Infrastructure communautaire : Les prévisions pour 2010-2011 tiennent compte des fonds réaffectés en cours

d'exercice pour répondre aux besoins d'autres activités de programme (notamment l'éducation et le développement social). Les dépenses prévues font abstraction de ces réaffectations. Elles reflètent principalement les changements au profil de financement approuvé pour le Fonds d'infrastructure des Premières nations (qui prendra fin en

2013-2014). Elles prennent également en compte l'élimination en 2012-2013 du financement alloué au Plan d'action pour l'approvisionnement en eau potable et le traitement des eaux usées des Premières nations (Budget de 2010

et l'élimination en 2011-2012 du financement prévu au Plan d'action économique du Canada pour l'infrastructure

et le logement des Premières nations.

Gestion des traités : Les dépenses prévues reflètent principalement les engagements au profil de financement approuvé pour la mise en œuvre des ententes avec les Premières nations Maa-nulth, les Premières nations du Yukon, les Inuit du Labrador et les Inuit du Nunavik et celle concernant la région marine d'Eeyou.

Les gens :
Bien-être des personnes, des familles et des collectivités des Premières nations et des Inuit
Indicateur de rendement :
 Indice du bien-être des collectivités des Premières nations et des Inuit

Concordance avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada	2010-2011 dépenses pour Prévisions des Dépenses prévues (en millions de dollars)	2011-2012 2012-2013 2013-2014			
		(en millions de dollars)	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Éducation	1 637,0	1 657,2	1 684,2	1 704,0	
Développement social	1 627,1	1 565,5	1 601,6	1 646,7	
Gestion des affaires des particuliers	29,1	27,4	27,3	22,1	Une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale
Résolution des questions des pensionnats	581,9	391,1	158,9	—	
Total	3 875,2	3 641,3	3 472,0	3 372,8	

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Éducation : Les prévisions pour 2010-2011 tiennent compte des fonds additionnels réaffectés en cours d'exercice aux programmes d'éducation (et provenant principalement de l'activité de programme communautaire, sous Les terres et l'économie). Les dépenses prévues reflètent principalement la demande croissante dont font l'objet les programmes d'éducation ainsi que les fonds supplémentaires pour appuyer la mise en œuvre de nouvelles mesures de responsabilisation et la formation de partenariats tripartites pour l'éducation des Premières nations.

Développement social : Les prévisions pour 2010-2011 tiennent compte des fonds additionnels réaffectés en cours d'exercice aux programmes de développement social (et provenant principalement de l'activité de programme Infra-structure communautaire). Les dépenses prévues reflètent principalement la demande croissante dont font l'objet les programmes de développement social ainsi que les changements au profil de financement approuvé pour les Services à l'enfance et à la famille des Premières nations (Budget de 2010) et le Programme pour la prévention de la violence familiale (Budget de 2006).

Gestion des affaires des particuliers : Les dépenses prévues reflètent principalement les changements au profil de financement approuvé pour le Certificat de statut d'Indien ainsi que les fonds alloués à l'administration des demandes d'inscription des M'ikmaq de Terre-Neuve (sous réserve d'admissibilité) et des candidats visés par la Loi sur l'équité entre les sexes relativement à l'inscription au registre des Indiens.

Résolution des questions des pensionnats : Les dépenses prévues reflètent principalement les changements au profil de financement approuvé pour honorer les obligations du gouvernement fédéral en vertu de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens, qui prendra fin en 2013-2014.

Planification en bref

Ressources financières (en millions de dollars)	Ressources humaines (en équivalents temps plein)*	Affaires indiennes et du Nord Canada		Commission canadienne des affaires polaires	
2011-2012	2012-2013	2013-2014	2011-2012	2012-2013	2013-2014
7 418,4	6 986,1	6 807,4	5 353	4 924	4 583

* Équivalents temps plein : Mesure qui équivaut au travail à temps plein d'une personne durant un an. Sont comptabilisées les heures (y compris les heures supplémentaires) de toutes les personnes qui ont travaillé ou qui travaillent au Ministère au cours d'un exercice financier donné (c'est-à-dire les employés occasionnels et les personnes engagées pour une période déterminée ou indéterminée, à l'exception des étudiants).

Affaires indiennes et du Nord Canada

Le gouvernement :

Bonne gouvernance et relations de coopération pour les Premières nations, les Inuit et les résidents du Nord

Indicateur de rendement :

Indice du bien-être des collectivités : revenu et population active

Activités de programme* (en millions de dollars)	Prévisions des dépenses pour 2010-2011 (en millions de dollars)	Dépenses prévues (en millions de dollars)	Concordance avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada		
			2011-2012	2012-2013	2013-2014
Gouvernance et institutions	449,5	434,9	435,0	435,2	
Relations de coopération	837,9	478,9	471,3	448,1	Une société diversifiée qui favorise la dualité linguistique et l'inclusion sociale
Gestion des traités	643,0	711,3	675,2	679,4	Une croissance économique forte
Total	1 930,4	1 625,0	1 581,6	1 562,7	

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

* Pour une description de toutes les activités de programme énumérées dans les tableaux

de planification sommaire, veuillez consulter le Budget principal des dépenses à l'adresse

<http://www.lbs-scl.gc.ca/est-pre/index-fra.asp>.

Gouvernance et institutions gouvernementales : Les prévisions pour 2010-2011 tiennent compte des crédits additionnels obtenus dans le Budget supplémentaire des dépenses, principalement pour les membres de la nouvelle réserve Peerless Trout.

Relations de coopération : Les prévisions pour 2010-2011 tiennent compte des crédits additionnels obtenus dans le Budget supplémentaire des dépenses pour le règlement des revendications particulières, notamment celles de la nation crie de Bigstone portant sur les droits fonciers issus de traités. Les dépenses prévues reflètent principalement le profil de financement approuvé pour les activités liées aux traités et pour le plan d'action du Canada visant à accélérer le règlement des revendications particulières. Les dépenses ne tiennent toutefois pas compte des fonds qui pourraient être inscrits aux prochains Budgets supplémentaires des dépenses.

Changements apportés à l'architecture des activités de programme entre 2010-2011 et 2011-2012

Les changements suivants ont été apportés à l'architecture des activités de programme du Ministère⁶:

- **Le gouvernement** : L'ancienne activité de programme intitulée Le règlement des revendications a été renommée Gestion des traités et regroupée maintenant toutes les activités associées à la mise en œuvre des traités. Par ailleurs, les activités entourant la négociation des ententes sur le règlement des revendications globales, particulières et spéciales et sur l'autonomie gouvernementale sont dorénavant réunies sous l'activité de programme Relations de coopération.
- **Les gens** : La sous-activité intitulée Convention de règlement relative aux pensionnats indiens a été hissée au rang des activités de programme afin de bien montrer l'importance que le Ministère accorde à l'application de la Convention. De plus, l'énoncé du résultat stratégique a été révisé de manière à mieux refléter l'aspect communautaire des programmes et l'accent mis sur l'individu et la famille.
- **Les terres et l'économie** : Ce nouveau résultat stratégique est un regroupement de deux anciens résultats stratégiques : Les terres et l'économie. Ce regroupement permet de mieux refléter les objectifs du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones, lequel met l'accent sur le lien qui existe entre la gestion des terres, le développement et le progrès économiques. Ce lien se reflète également dans le nouvel énoncé du résultat stratégique.
- **Le Nord** : Afin de consolider et de marquer plus clairement les liens logiques qui unissent les activités de ce résultat stratégique, celles-ci ont été réorganisées en trois nouvelles activités de programme : Gouvernance et gens du Nord; Science et technologies du Nord; Gestion des terres, des ressources et de l'environnement du Nord. Ce changement assure une meilleure représentation des programmes scientifiques et permet de mieux illustrer le rôle que joue la Stratégie pour le Nord dans la gestion durable des terres et des ressources. L'activité de programme L'économie du Nord a, quant à elle, été éliminée, par suite du transfert des programmes à l'Agence canadienne de développement économique du Nord, en août 2009. L'énoncé du résultat stratégique a été révisé en conséquence.
- **Le Bureau de l'interlocuteur fédéral** : Aucun changement en 2011-2012.

Résultats stratégiques d'AINC et architecture des activités de programme (AAP) de 2011-2012

Rapport sur les plans et les priorités 2011-2012

Le gouvernement <i>Bonne gouvernance et relations de coopération pour les Premières nations, les Inuits et les résidents du Nord</i>	Les gens <i>Bien-être des personnes, des familles et des collectivités des Premières nations et des Inuits</i>	Les terres et l'économie <i>Participation entière des personnes et des collectivités des Premières nations, des Inuits et des Métis à l'économie</i>	Le Nord <i>Autonomie, prospérité et bien-être des gens et des collectivités du Nord</i>	Le Bureau de l'interlocuteur fédéral <i>Bien-être socioéconomique des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones vivant en milieu urbain</i>
Gouvernance et institutions gouvernementales Gouvernements des Premières nations Institutions et organisations Relations de coopération Négociation des revendications et de l'autonomie gouvernementale Revendications particulières Relations avec les Inuits Consultation et engagement Gestion des traités Mise en œuvre des obligations relatives aux traités modernes Gestion des relations relatives aux traités Gestion des autres ententes négociées	Éducation Enseignement élémentaire et secondaire Stratégie d'emploi pour les jeunes Inuits et des Premières nations Enseignement postsecondaire Centres culturels et éducatifs Développement social Aide au revenu Réinvestissement de la Prestation nationale pour enfants Aide à la vie autonome Services d'aide à l'enfance et à la famille des Premières nations Prévention de la violence familiale Gestion des affaires des particuliers Inscription et appartenance Gestion des fonds Gestion fiduciaire Annuités découlant des traités Résolution des questions des pensionnats Paiements d'expérience commune Processus d'évaluation indépendant Commémoration Appui à la Commission de vérité et de réconciliation	Développement économique des Autochtones Entrepreneurat autochtone Activation des biens communaux Investissements fédéraux stratégiques et partenariaux Gestion fédérale des terres de réserve Ajoûts aux réserves Enregistrement d'intérêts juridiques dans les terres de réserve Clarté des frontières des terres de réserve Gestion environnementale Infrastructure communautaire Infrastructure pour l'eau et les eaux usées Installations d'enseignement Logement Matériel et installations communautaires Énergies renouvelables et efficacité énergétique	Gouvernance et gens du Nord Développement politique et relations intergouvernementales Nutrition Nord Adaptation au changement climatique Science et technologies du Nord Lutte contre les contaminants dans le Nord Initiatives scientifiques Gestion des terres, des ressources et de l'environnement du Nord Pétrole et gaz Mines et minéraux Sites contaminés Gestion des terres et de l'eau Gestion de l'environnement	Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain Développement des capacités organisationnelles des Métis et des Indiens non inscrits Gestion des droits des Métis

Services internes

Soutien à la gouvernance et à la gestion • Services de gestion des ressources • Services de gestion des biens

Légende des vignettes de la Stratégie fédérale de développement durable

Thème I : Reléver les défis des changements climatiques et de la qualité de l'air

Thème III : Protéger la nature

Thème II : Maintenir la qualité et la disponibilité de l'eau



Thème IV : Réduire l'empreinte environnementale (en commençant par le gouvernement)

Contribution d'AINC à la Stratégie fédérale de développement durable

AINC contribue à la Stratégie fédérale de développement durable. Cette stratégie constitue un progrès majeur pour le gouvernement du Canada, car elle fait de la viabilité et des évaluations environnementales stratégiques une partie intégrante des processus décisionnels. Les contributions du Ministère sont expliquées plus en détail dans les trois prochaines sections et ont été marquées à l'aide de l'une des quatre vignettes correspondant à chacun des thèmes de la Stratégie. La légende des vignettes est présentée sous l'architecture des activités de programme.

● Pour en savoir davantage sur les mesures prises par le Ministère au chapitre du développement durable, veuillez visiter l'adresse <http://www.ainc-inac.gc.ca/enr/sd/index-fra.asp>. La Stratégie fédérale de développement durable peut également être consultée à l'adresse <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=C2844D2D-1>.

Pour d'autres renseignements sur l'Agence canadienne de développement économique du Nord, veuillez visiter l'adresse

Pour d'autres renseignements sur la Stratégie pour le Nord du Canada, veuillez visiter l'adresse

Pour d'autres renseignements sur la Commission canadienne des affaires polaires, veuillez visiter l'adresse

La **Commission canadienne des affaires polaires**⁵ est un organisme distinct, de taille relativement restreinte, qui appuie la recherche en sciences polaires. Conformément à son vaste mandat, la Commission s'emploie à acquérir de nouvelles connaissances sur les régions polaires et à en faire la promotion et la diffusion. Elle collabore pour ce faire avec des organisations, des institutions et des associations du Canada ou d'ailleurs afin d'entreprendre, de soutenir et de publier des travaux de recherche, de souligner les réussites, de faire connaître la recherche polaire et ses applications au Canada, de produire des rapports sur les questions polaires et l'état du savoir polaire et d'organiser ou de parrainer la tenue de congrès, de séminaires et de rencontres.

Le Ministère continuera de diriger et de coordonner le travail du gouvernement fédéral et de ses partenaires dans le cadre de la Stratégie pour le Nord. Il poursuivra également la mise en œuvre des projets qui y sont rattachés, notamment celui d'établir une station de recherche canadienne dans l'Extrême-Arctique. Le développement économique durable, l'amélioration de la réglementation, la protection de l'environnement et l'exploitation du formidable potentiel que les terres et les résidents du Nord ont à offrir contribueront à apporter emploi et prospérité aux populations du Nord. L'Agence canadienne de développement économique du Nord, qui fournit des services intégrés aux entreprises établies au nord du 60^e parallèle, jouera un rôle déterminant dans la poursuite des objectifs de la Stratégie pour le Nord.

- s'acquitter de ses obligations légales découlant des traités et des ententes sur le règlement des revendications territoriales.
- assurer la coordination d'initiatives telles que la gestion des sites contaminés et l'octroi de subventions sur le prix des aliments nutritifs périssables;
- faire progresser les intérêts de la communauté circumpolaire, notamment en affirmant la souveraineté du Canada dans l'Arctique, en instaurant des mesures d'adaptation au changement climatique, en assurant la protection de l'environnement, en représentant le Canada à des forums circumpolaires et en participant à des travaux de recherche scientifique sur le Nord;
- s'acquitter de ses obligations légales découlant des traités et des ententes sur le

- financer la prestation des services destinés aux Indiens inscrits vivant dans les réserves et s'apparentant à ceux fournis par les provinces (p. ex., éducation, logement, infrastructure communautaire et aide sociale);
- examiner et résoudre les questions associées à l'époque des pensionnats indiens; servir d'intermédiaire entre le gouvernement du Canada et les gouvernements et organisations induits pour l'application des politiques et la prestation des services; s'acquitter des obligations énoncées dans la *Loi sur les Indiens*, par exemple, administrer les terres de réserve et les ressources financières appartenant aux collectivités des Premières nations et approuver ou révoquer les règlements administratifs pris par les collectivités.

Bureau de l'interlocuteur fédéral

Le mandat du Bureau de l'interlocuteur fédéral est établi par un décret qui confère au ministre le pouvoir d'agir à titre de premier intervenant fédéral auprès des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones vivant en milieu urbain. Le Bureau de l'interlocuteur fédéral entretient et resserre les liens entre le gouvernement du Canada et les organisations chargées de défendre les intérêts des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones vivant en milieu urbain.

Développement du Nord

Le mandat que le Ministère exerce dans le Nord est déterminé par une série de lois. Certaines d'entre elles sont entrées en vigueur à la fin des années 1960 ou au début des années 1970, comme la *Loi sur le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien* (1970). D'autres, plus récentes, ont donné effet à des traités modernes conclus au nord du 60^e parallèle (comme la *Loi concernant l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*) ou à des ententes sur l'autonomie gouvernementale (par exemple, la *Loi sur l'autonomie gouvernementale des Premières nations du Yukon*). D'autres encore portent sur la gestion de l'environnement ou des ressources. Le mandat du Ministère est également déterminé par les lois qui régissent le transfert des services et des responsabilités aux gouvernements territoriaux, telles que la *Loi de mise en œuvre de l'Accord Canada-Yukon sur le pétrole et le gaz*.

C'est ce qui explique qu'AINC est, de tous les ministères fédéraux, celui qui a l'autorité première sur les deux cinquièmes de la superficie continentale du Canada. Ainsi, le Ministère intervient directement dans le développement politique et économique des territoires et il s'acquittait d'importantes responsabilités liées à la gestion des terres, des ressources et de l'environnement. Dans le Nord, ce sont généralement les gouvernements territoriaux qui fournissent la majorité des programmes et des services destinés aux résidents du Nord, y compris les Autochtones.

Le mandat du Ministère dans le Nord s'accompagne des responsabilités suivantes :

- favoriser le développement politique et économique du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut;
- négocier le transfert, aux gouvernements territoriaux, des responsabilités fédérales liées à la gestion des terres et des ressources;
- administrer les terres, les ressources et l'environnement du Nord là où les responsabilités fédérales n'ont pas été transférées aux gouvernements territoriaux;

Au nom d'Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) et de la Commission canadienne des affaires polaires, je suis heureux de présenter au Parlement et aux Canadiens le *Rapport sur les plans et les priorités de 2011-2012*.

Le gouvernement du Canada s'engage à travailler avec ses partenaires pour fixer des objectifs réalistes qui contribueront à améliorer la qualité de vie des membres des Premières nations, des Inuit, des Métis et des résidents du Nord. En forgeant des partenariats solides à tous les niveaux, que ce soit avec des particuliers et des collectivités, d'autres ordres de gouvernement, des organisations à but non lucratif ou le secteur privé, le gouvernement peut s'assurer que les points de vue sont entendus et que les gens ont l'occasion de participer à la prise de décisions.

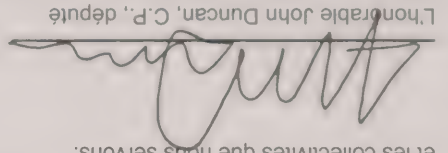
En 2011-2012, nous travaillerons en partenariat avec les organisations des Premières nations pour élaborer des options afin d'améliorer les résultats scolaires des enfants du primaire et du secondaire qui vivent dans les réserves. Nous discuterons aussi avec d'autres partenaires pour explorer les améliorations possibles en ce qui concerne l'accès à l'éducation postsecondaire.

Pour ce qui est du développement social, nous continuerons de travailler avec des partenaires des Premières nations et des provinces pour mettre en œuvre une approche améliorée axée sur la prévention pour les services à l'enfance et à la famille. L'accès accru à ces services fournira l'aide nécessaire pour prévenir les types de crises qui mènent à des interventions et à l'éclatement des familles.

AINC s'emploiera à respecter ses engagements en vue d'améliorer le développement économique durable. Il est toujours aussi déterminé à aider les collectivités des Premières nations à gérer les terres de réserve, les ressources et l'environnement en vertu de la *Loi sur la gestion des terres des premières nations*, et il continuera de leur fournir les outils dont elles ont besoin pour atteindre cet objectif.

Par ailleurs, AINC continuera de collaborer avec d'autres ministères, intervenants et partenaires pour stimuler le développement économique des Autochtones, améliorer les compétences et la formation des Autochtones et bâtir de meilleurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, des logements, des écoles et d'autres infrastructures.

Notre gouvernement reconnaît aussi les grandes possibilités offertes par le Nord. Nous sommes résolus à aider les résidents du Nord à réaliser leur plein potentiel dans une région saine, prospère et sécuritaire au sein du Canada. Nous continuerons de mettre en œuvre la Stratégie pour le Nord, en nous axant sur la souveraineté dans l'Arctique, les sciences, l'environnement et le développement social et économique. Je suis fier des efforts de collaboration déployés pour enrichir la vie des Autochtones et des résidents du Nord. Grâce à notre engagement et à notre détermination continus, nous pouvons aller de l'avant en ayant la confiance de trouver des solutions qui se traduiront en des résultats tangibles pour les personnes et les collectivités que nous servons.



L'honorable John Duncan, C.P., député
Ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien et
interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits



1	Message du ministre.....
3	PREMIÈRE SECTION – Aperçu du Ministère
3	Raison d'être et responsabilités
3	Résultats stratégiques d'AINC et architecture
7	des activités de programme (AAP) de 2011-2012.....
9	Planification en bref.....
15	Contribution des priorités d'AINC à l'atteinte des résultats stratégiques.....
21	Contexte de travail.....
23	Analyse du risque
24	Profil des dépenses
26	Budget des dépenses par poste voté
27	DEUXIÈME SECTION – Analyse des activités de programme
27	par résultat stratégique.....
27	Le gouvernement.....
33	Les gens
40	Les terres et l'économie
47	Le Nord
53	Le Bureau de l'interlocuteur fédéral.....
58	Services internes
60	La Commission canadienne des affaires polaires.....
63	TROISIÈME SECTION – Renseignements supplémentaires
63	Données financières
64	Tableaux de renseignements supplémentaires
65	QUATRIÈME SECTION – Autres renseignements : Développement durable
66	Autres sources d'information

**Affaires indiennes et
du Nord Canada et
Commission canadienne
des affaires polaires**

Budget des dépenses
2011-2012

Rapport sur les plans et les priorités

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

- Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.
- Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.
- Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Editions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



**Affaires indiennes et du
Nord Canada et Commission
canadienne des affaires polaires**
Budget des dépenses
2011-2012

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Indian Residential Schools Truth and Reconciliation Commission

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>



**Truth and
Reconciliation**
Commission of Canada

Report on Plans and Priorities

2011-12

The Honourable John Duncan, P.C., M.P.

Minister of Indian Affairs and Northern Development, Federal
Interlocutor for Métis and Non-Status Indians, and Minister of
the Canadian Northern Economic Development Agency



TABLE OF CONTENTS

	Chairperson's Message	1
Section I	Overview	3
1.1	Summary Information	3
	Raison d'être	3
	Responsibilities	3
	Strategic Outcome and Program Activity Architecture	4
1.2	Planning Summary	4
	Summary Table	5
1.3	Contribution of Priorities to Strategic Outcome	5
1.4	Risk Analysis	7
1.5	Expenditure Profile	9
	Commission Spending Trend	9
	Estimates by Vote	10
Section II	Analysis of Program Activities	11
2.1	Analysis of Program Activities by Strategic Outcome	11
Section III	Supplementary Information	13
3.1	Organization	13
3.2	Financial Highlights	13
3.3	Supplementary Information Tables	14
3.4	Contacts	14

Chairperson's Message

It is my pleasure to present the *Truth and Reconciliation Commission of Canada's 2011-12 Report on Plans and Priorities*.

The establishment of a Truth and Reconciliation Commission was one of the elements of the Indian Residential Schools Settlement Agreement (IRSSA) negotiated by the parties associated with Indian Residential Schools, including representatives of former students. It supports the parties' desire to achieve a fair, comprehensive and lasting resolution of the legacy of Indian Residential Schools and to promote healing, education, truth and reconciliation, and commemoration.

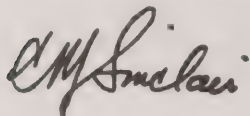
The mandate of the Truth and Reconciliation Commission is unique and without precedent in Canada. It starts from a recognition that the negative impact of the residential school system continues into the present, harming not only those who attended the residential schools and their descendants but the very relationship between Aboriginal and non-Aboriginal peoples in Canada.

The Commission's mandate is vast. The mandate requires the Commission to tell Canadians about the history of the residential schools; to give an opportunity to all former students, staff and all those affected by the schools to participate in the telling of that history through national and community events and statement gathering, to collect all records relevant to that history and impact; to collect every record relevant to this history of more than 100 years; to conduct original research that builds upon previous research efforts; to help commemorate this history; to establish a National Research Centre; and to write reports about this history. Given the unprecedented scope of our work, the Commission faces ongoing financial challenges to meet this mandate.

The Commission is intended to play an important role in truth-telling, as well as healing and reconciliation within Aboriginal families and between Aboriginal people and non-Aboriginal communities, churches, governments and Canadians generally. Since our appointments in July 2009, Commissioners Marie Wilson, Chief Wilton Littlechild and I have travelled from coast, to coast, to coast, meeting and listening to survivors, youth, Elders, faith communities, academics and many others who seek to inform the Commissioners and the Canadian public, or who seek to learn about the history and impact of the residential schools, and who are striving to find their own paths to healing and reconciliation.

The Truth and Reconciliation Commission of Canada hopes to guide and inspire First Nations, Inuit and Métis peoples, and all Canadians in a process of truth and healing that leads towards reconciliation and renewed relationships based on mutual understanding and respect. The Commission will continue to reveal the truth about residential schools and establish a sense of Canada that is inclusive, respectful and enables reconciliation.

The Commissioners invite all Canadians to find ways to join this unique journey.



The Honourable Mr. Justice Murray Sinclair

Chair, Truth and Reconciliation Commission of Canada





OVERVIEW

1.1 Summary Information

Raison d'être

The Truth and Reconciliation Commission of Canada (TRC) has been given the overall task of:

- Telling Canadians about the history of the residential schools to which the Canadian government sent Aboriginal children and the impact that those schools had on Aboriginal peoples.
- Guiding a process of reconciliation within Aboriginal families, and between Aboriginal people and non-Aboriginal communities, churches, governments and Canadians generally.

The TRC does this by facilitating and enabling the participation of former residential school students, their families, their communities and others associated with the Indian Residential Schools system (particularly the Government of Canada and the churches that administered the schools), and the broader Canadian public in pursuit of truth, healing and reconciliation, as well as by documenting and preserving the historical record for future generations.

Responsibilities

The Indian Residential Schools Settlement Agreement is a negotiated agreement between the following signatories: Canada; the General Synod of the Anglican Church of Canada; the Presbyterian Church of Canada; the United Church of Canada; Roman Catholic Entities; former students who attended Indian Residential Schools, as represented by the National Consortium, the Merchant Law Group or Independent Counsel; the Assembly of First Nations; and Inuit Representatives.

The Settlement Agreement calls for the establishment of the Truth and Reconciliation Commission. In this regard, on June 1, 2008 an Order in Council created the new department called the Indian Residential Schools Truth and Reconciliation Commission Secretariat. A July 1, 2009 Order in Council led to a reorganization that merged the Secretariat and the Commission, placing them under the direction of the Commission Chair as Deputy Head.

The TRC has and is continuing to develop processes and to organize and/or support events that encourage and facilitate the participation of individuals and groups associated with the legacy of the Indian Residential Schools system in pursuit of truth, healing and reconciliation. The Commission views reconciliation as an ongoing individual and collective process that will require participation from all those affected by the Indian Residential Schools system, be they former students or their family members, former staff and administrators or their family members, the broader Aboriginal community, and the Canadian public, whose political institutions established, funded, and had oversight for the schools. As a result, the Commission hopes to guide and inspire Aboriginal peoples and other Canadians toward reconciliation and renewed relationships based on mutual understanding and respect.

Strategic Outcome and Program Activity Architecture

The Commission has one Strategic Outcome and two Program Activities:

Strategic Outcome	Program Activity Name and Description
Disclosure and recognition of the truth regarding Indian Residential Schools furthers healing and reconciliation for the individuals and communities affected.	Truth and Reconciliation – Supports the research, truth, healing and commemoration activities of the Truth and Reconciliation Commission of Canada. Internal Services

1.2 Planning Summary

The following is the program activity architecture approved before the appointment of the new Commissioners:

Financial Resources (\$ thousands)		
2011-12	2012-13	2013-14
12,430	7,710	2,225

Human Resources (Full-Time Equivalent – FTE)		
2011-12	2012-13	2013-14
48	29	10

Summary Table

Strategic Outcome: Disclosure and recognition of the truth regarding Indian Residential Schools furthers healing and reconciliation for the individuals and communities affected.

Performance Indicators	Targets
(i) Research papers and reports;	Eight national events are planned, including a closing ceremony. In recognition of the unique mandate of the Commission, defined performance targets for most of its activities (e.g. truth taking and sharing) are not considered appropriate due to the spirit and intent of the Indian Residential Schools Settlement Agreement, which seeks to bring about a fair and lasting resolution in an informal manner that accommodates sensitivities.
(ii) Number of participants and meetings concerning truth taking and sharing activities;	
(iii) Survivor statements;	
(iv) Number and type of healing and commemoration activities;	
(v) Media reports, press releases and information materials; and	
(vi) Number of national and community events.	

Program Activity*	Forecast Spending 2010-11 (\$ thousands)**	Planned Spending (\$ thousands)**			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011-12	2012-13	2013-14	
Support the research, truth, healing and commemoration activities of the TRC.	13,955	11,070	6,350	895	A diverse society that promotes linguistic duality and social inclusion.
Internal Services.	1,360	1,360	1,360	1,360	
Total Planned Spending	15,315	12,430	7,710	2,255	

* Further financial information can be found at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>.

** These amounts were approved before the appointment of the new Commissioners. The Commission will be reviewing its mandate and costs associated with the mandate imposed on it by the Indian Residential Schools Settlement Agreement and will report its findings to the parties to the Settlement Agreement.

1.3 Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Priority Type	Links to Strategic Outcome*	Description
Developing administrative and financial systems and processes.	Ongoing	Internal Services	(i) Continuing to develop and administer financial, and administrative systems, policies and procedures such as travel, procurement and security.
Conduct statement taking and truth sharing activities and sessions.	Ongoing	Truth, Healing and Reconciliation	(i) Organize session schedule and conduct truth taking sessions; and (ii) Prepare and preserve records.
Gather all relevant documents as required by the Settlement Agreement.	Ongoing	Truth, Healing and Reconciliation	(i) Plan and implement a process for gathering documents from Canada and the churches; and (ii) Digitize, archive and preserve documents for the National Research Centre.

Operational Priorities	Priority Type	Links to Strategic Outcome*	Description
Conduct national events and support community events.	Ongoing	Truth, Healing and Reconciliation	(i) Plan, organize and conduct eight national events in recognition of the Indian Residential Schools experience and legacy; (ii) Review applications for commemoration funding from communities; and (iii) Coordinate the timing of national and community events.
Plan and conduct research.	Ongoing	Truth, Healing and Reconciliation	(i) Develop research plan and conduct research and analysis activities; and (ii) Prepare research reports and preserve them.
Promote awareness and conduct public education.	Ongoing	Truth, Healing and Reconciliation	(i) Develop information materials and implement public education initiatives; and (ii) Establish and foster media awareness and coverage of the Commission's activities.
Produce report to the Parties to the Settlement Agreement.	Ongoing	Truth, Healing and Reconciliation	Produce and submit to the Parties to the Indian Residential Schools Settlement Agreement two reports and recommendations to the Government of Canada concerning the Indian Residential Schools system and experience.

Management Priority	Priority Type	Links to Strategic Outcome*	Description
Staffing of vacant positions.	Ongoing	Internal Services	(i) Complete integrated business and human resources plan; (ii) Developing human resources policies; and (iii) Ongoing staffing of all vacant positions.

* The Commission has one Strategic Outcome: (1) Disclosure and recognition of the truth regarding Indian Residential Schools furthers healing and reconciliation for the individuals and communities affected.

In addition to the above noted priorities, the Commission will also support the following activities:

- Liaise with stakeholders such as the churches, the federal government (represented by Indian and Northern Affairs Canada, the Privy Council Office and Treasury Board), the Assembly of First Nations, Inuit representatives, and former students (represented by their legal counsel);
- Utilize regional liaisons to promote sharing of knowledge among communities, individuals and the Commission; provide a link for the purpose of coordinating national events, facilitate statement gathering, and assist communities as they plan and conduct truth and reconciliation events;
- Formulate plans to establish a research centre and develop appropriate policies and procedures for collecting, storing, and safeguarding records and archival materials related to the Indian Residential Schools System and the experiences of former students, their families and their communities;

-
- Support the development and implementation of community-level events that are designed by individuals and groups associated with the Indian Residential Schools experience and that respond to the needs of the former students, their families and those affected by the Indian Residential School legacy, including the special needs of those communities where Indian Residential Schools were located; and
 - Review proposals for Commemoration initiatives and make recommendations to the Department of Indian Affairs and Northern Development. This relates to a transfer payment program managed by the Resolution and Individual Affairs Sector of the Department of Indian Affairs and Northern Development.

1.4 Risk Analysis

The Commission faces a number of operational risks that could impact achievement of planned results. The principle risks identified are:

Recruiting and retaining qualified staff for the TRC

The Commission has developed an Integrated Business and Human Resources plan and is actively recruiting and implementing an employment equity strategy that incorporates an emphasis on the recruitment of Aboriginal personnel. However, the Commission's obligations to comply with PWGSC and PSC requirements have led to significant delays in the hiring process. As a result, most of the senior staff were not in place until early 2010 and the hiring of Regional Liaisons took more than six months. These delays may significantly affect the Commission's ability to meet its deadlines in the Settlement Agreement.

The requirement to develop federal systems and processes

The Commission is required to work in a manner that respects the financial and administrative policies of the federal government while operating at arms length. The requirement to create an entire federal department, subject to and accountable for the complete range of federal government statutes, regulations, policies, directives and guidelines, with a very limited staffing complement and with significant budget limitations, poses considerable challenges and creates obstacles for the Commission to complete its mandate.

Establishing safe and secure opportunities in which former students and others associated with the Indian Residential Schools system can come forward to tell their stories and be acknowledged

The health-related supports available at Commission events are provided externally. The TRC is not ultimately responsible for the provision of these services. The Commission liaises with Health Canada and community based support networks to ensure that health-related supports are available to those participating in statement taking and truth sharing sessions, during and afterwards.

Collecting, classifying and preserving records and archival materials of the Indian Residential Schools system

The TRC has recruited staff with specialized archival expertise and is identifying best practices for collecting, preserving and accessing archival, library and museum materials. Potential sources of delay and additional expense (which was not contemplated in the initial TRC budget) in this process include: disagreement or misunderstanding of the meaning of “relevant documents”; lack of existing capacity within government and church organizations to search for and compile documents; the high resource requirements of making documents easily accessible to a variety of audiences; the need for management policies and operational capacity to preserve electronic records and prevent the loss of information over the long term; and the significant number of relevant documents outside the Indian Residential Schools Settlement Agreement held by organizations that are not parties to the Agreement (universities, museums, provincial and community archives).

Ensuring the protection and security of personal information collected by or on behalf of the TRC

All statements given to the TRC are collected with the informed consent of the participant. Statements and documents containing personal information will be stored in a secure environment in accordance with federal Access to Information Act, Privacy Act and Policy on Government Security. The TRC is undertaking a Privacy Impact Assessment to identify and mitigate potential risks.

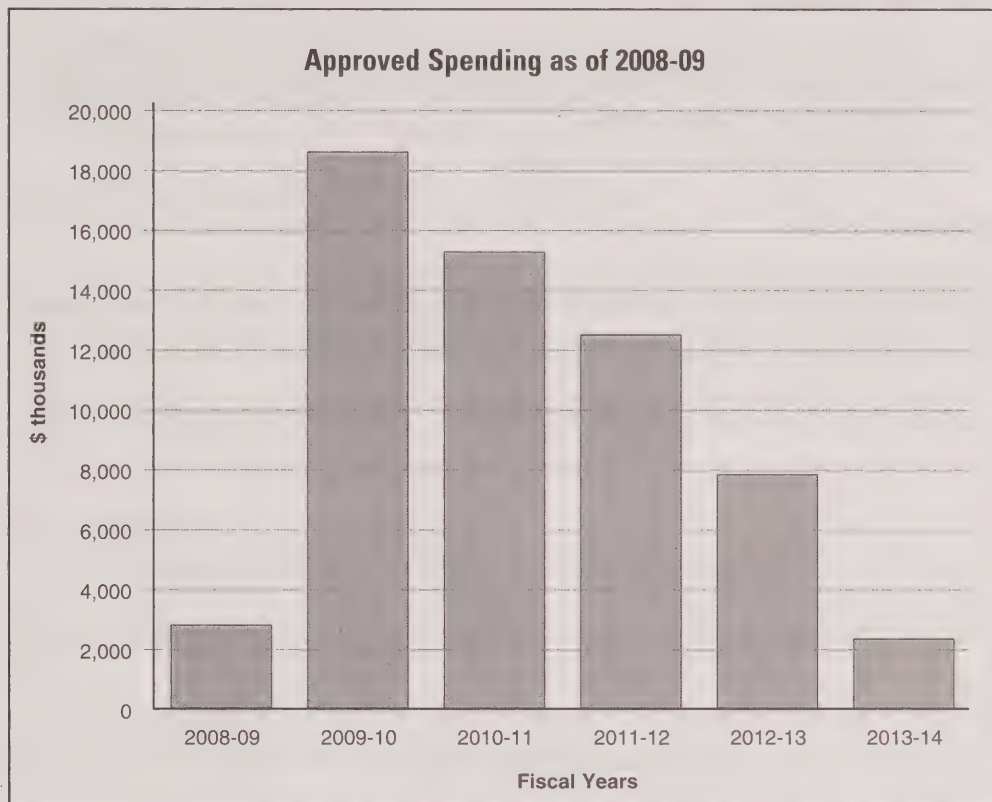
Carrying out the program activities within the provided budget

The overall TRC budget was developed without a full costing of the program activities and without input from the new Commissioners. Given the unprecedented scope of the TRC’s mandate, it is anticipated that financial resources provided pursuant to the Settlement Agreement are insufficient.

1.5 Expenditure Profile

Commission Spending Trend

The figure below illustrates Commission's spending trend from 2008-09 to 2013-14.



For the 2008-09 year the total spending includes all Parliamentary appropriations: Main Estimates, Supplementary Estimates, and Treasury Board Vote 50. It also includes carry forward adjustments. For the 2011-12 to 2013-14 periods, the total spending corresponds to the planned spending. Supplementary funding and carry forward adjustments are unknown at this time and are therefore not reflected.

The Commission's mandate establishes two timeframes for conducting its main activities and producing the planned deliverables.

Two-Year Timeframe

- Produce a report on historic findings and recommendations with the possibility of a six-month extension, which shall be at the discretion of the Commissioners.

Five-Year Timeframe

- Completion of all national and community truth and reconciliation events, statement taking/truth sharing, reporting to the Commission from communities, closing ceremonies and production of the final report.
- Establishment of a national research centre.

Estimates by Vote

Estimates by Vote are presented in the 2011-12 Main Estimates which are available at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/info/info-eng.asp>.



ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES

2.1 Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

The Commission has one Strategic Outcome: Disclosure and recognition of the truth regarding Indian Residential Schools in order to further healing and reconciliation for the individuals and communities affected. In 2008-09 the Truth and Reconciliation Commission Secretariat received approval to spend \$64,388,000 over the next five years.

The following tables profile the Commission's funding for the next three fiscal years as approved before the appointment of the new Commissioners.

Support the research, truth, healing and commemoration activities of the TRC

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
38	11,070	19	6,350	6	895

Internal Services

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
10	1,360	10	1,360	4	1,360

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
(i) Information about the Indian Residential Schools legacy.	(i) Research papers and reports.	<p>Seven national events are planned with an additional closing event planned for the final year of the Commission's operations.</p> <p>In recognition of the unique mandate of the Commission and due to the spirit and intent of the Indian Residential Schools Settlement Agreement, which seeks to bring about a fair and lasting resolution in an informal manner that accommodates sensitivities, defined performance targets for most of the Commission's activities (e.g. statement-taking and truth-sharing) are not considered appropriate.</p>
(ii) - Understanding of and appreciation for the experiences of former students of Indian Residential Schools.	(ii) Number of participants and meetings concerning truth taking and sharing activities; and	
(iii) -	(iii) Survivor statements.	
(iv) - Participation in commemoration, healing and reconciliation events.	(iv) Number and type of healing and commemoration activities; and	
(v) -	(v) Number of national and community events.	
(vi) Public awareness and recognition of the impacts of Indian Residential Schools on Aboriginal people, their communities, and their relationships.	(vi) Media reports, press releases and information materials.	

Benefits for Canadians

The 2007 Indian Residential Schools Settlement Agreement provides an opportunity for all the stakeholders to renew their relationships, move forward together to find the truth, promote healing, and achieve reconciliation. The Truth and Reconciliation Commission, through the activities and events it undertakes or supports will make a central contribution to the development of a renewed relationship.

The activities and events that will be carried out are expected to provide the following benefits to Aboriginal, as well as non-Aboriginal, people, their families and communities:

- Culturally appropriate and safe settings in which former students, their families and members of their communities can come forward and participate in statement-taking and truth-sharing, healing and reconciliation activities that acknowledge their Indian Residential Schools experiences, impacts and consequences;
- Common understanding of the residential school system and legacy that is based on the information and data contained in the historical report produced by the Commission;
- Enhanced awareness of the truth and reconciliation process that the Commission is fostering; and
- Support and participation of former residential school students, senior government and church officials, and other stakeholders and beneficiaries in processes and events related to Indian Residential Schools experiences.

Ultimately, it is hoped that a greater understanding and appreciation of the experiences of former students, their families and their communities will improve individual and family well-being, encourage healing, and, achieve reconciliation.



SUPPLEMENTARY INFORMATION

3.1 Organization

The Truth and Reconciliation Commission consists of three Commissioners appointed by Order in Council. One of these Commissioners is the Chairperson and Deputy Head of the Commission.

The Chairperson and Commissioners are supported in their work by the Commission staff and the Indian Residential Schools Survivor Committee.

The Management team of the Commission includes the following positions: Executive Director; Director of Statement Gathering and National Research Centre; Director of Strategic Planning, Communications and Community Relations; Director of Events Planning and Artistic Programming; Director of Research, Historical Record and Report Preparation; Co-Directors of the Inuit Sub-commission; Director of Corporate Services and General Counsel.

3.2 Financial Highlights

The future-oriented financial highlights presented within this Report on Plans and Priorities are intended to serve as a general overview of the Commission's financial position and operations. These financial highlights are prepared on an accrual basis to strengthen accountability and improve transparency and financial management. The Commission's future-oriented financial statements can be found at: http://www.trc.ca/websites/trcinstitution/File/pdfs/TRC_rpp_fofs_en_final.pdf.

Future-Oriented Condensed Statement of Operations

for the year ending March 31

(\$ thousands)	Future-oriented 2011-12
EXPENSES	
Total Expenses	20,454
REVENUES	
Total Revenues	—
Net Cost of Operations	20,454

The Commission is projecting \$20.5 millions in expenses based on 2011-12 Main Estimates (\$12.4 millions), Supplementary Estimates (\$8.1 millions carry-forward from 2010-11) amounts to be allocated at year-end from Treasury Board central votes. The majority of the funds, \$17.5 millions or 85% will be spent on the Support the Research, Truth, Healing and Commemoration Activities. the balance will be spent on Internal Services (\$3 millions or 15%).

Future-Oriented Condensed Statement of Financial Position

as at March 31

(\$ thousands)	Future-oriented 2011-12
ASSETS	1,810
Total Asset	1,810
LIABILITIES	2,359
EQUITY	(549)
Total Liabilities and Equity	1,810

Total assets are anticipated to be \$1.8 million at the end of 2011-12. The breakdown of assets is as follows: Due from Consolidated Revenue Fund (\$1.2 million), Accounts receivable and Advances (\$2 thousands) and Tangible Capital Assets (\$0.6 million).

Total liabilities are anticipated to be \$2.4 million dollars for 2011-12. The breakdown of liabilities is as follows: Accounts payable (\$1.2 million), Vacation Pay and Compensatory Leave (\$0.1 million) and Employee Severance Benefits (\$1.1 million).

3.3 Supplementary Information Tables

There are no other tables applicable to the operations of the Commission.

3.4 Contacts

Truth and Reconciliation Commission of Canada

1500-360 Main Street
Winnipeg, Manitoba
R3C 3Z3

Telephone: (204) 984-5885
Toll Free: 1-888-872-5554 (1-888-TRC-5554)
Fax: (204) 984-5915

email: info@trc.ca

Web address: www.trc.ca

Condensé de l'état de la situation financière

au 31 mars

(en milliers de dollars)	État prospectif 2011-2012
ACTIFS	1 810
Total des actifs	1 810
PASSIFS	2 359
AVOIR DU CANADA	(549)
Total des passifs et de l'avoir du canada	1 810

Le total de l'actif anticipé est de 1,8 million de dollars à la fin de 2011-2012, ventilé comme suit : somme à recevoir du Trésor (1,2 million), débiteurs et avances (2 milliers), et immobilisations corporelles (0,6 million).

Le total du passif anticipé est de 2,4 millions de dollars en 2011-2012, ventilé comme suit : créditeurs et charges à payer (1,2 million), indemnités de vacances et de congés compensatoires (0,1 million) et indemnités de départs (1,1 million).

3.3 Tableaux de renseignements supplémentaires

Aucun autre tableau ne s'applique aux activités de la Commission.

3.4 Personnes-ressources

Commission de vérité et réconciliation du Canada

360, rue Main, bureau 1500

Winnipeg (Manitoba)

R3C 3Z3

Téléphone : (204) 984-5885

Numéro sans frais : 1-888-872-5554 (1-888-TRC-5554)

Télécopieur : (204) 984-5915

Courriel : info@trc.ca

Site Web : www.cvr.ca



3.1 Organisation

La Commission de vérité et réconciliation du Canada est formée de trois commissaires nommés par décret. L'un de ces commissaires est le président et administrateur général de la Commission.

Le président et les commissaires sont soutenus dans l'exercice de leurs fonctions par le personnel de la Commission et le Comité des survivants des pensionnats indiens. L'équipe de gestion de la Commission comprend : directeur exécutif; directeur de la consignation des déclarations et du centre national de recherche; directeur de la planification des événements et de la programmation artistique; directeur de la planification stratégique, des communications et des relations communautaires; directeur des recherches, du registre historique et de la préparation des rapports; co-directeurs de la sous-commission des Inuits; directeur des services internes et avocat général.

3.2 Faits saillants financiers

Les faits saillants dans le domaine financier des états financiers prospectifs présentés dans le présent rapport sur les plans et priorités visent à fournir un aperçu global de la situation financière de la Commission. Ces faits saillants sont préparés selon la comptabilité d'exercice pour accroître la reddition de comptes et améliorer la transparence et la gestion financière. Les états financiers prospectifs de la Commission se trouvent à : http://www.trc.ca/web/sites/trc/institution/File/pdfs/TRC_rpp_fofs_fra.pdf.

État prospectif Condensé des opérations

pour l'exercice prenant fin le 31 mars

(en milliers de dollars)	État prospectif 2011-2012
CHARGES DE FONCTIONNEMENT	
Total des charges de fonctionnement	20 454
REVENUS	
Total des revenus	—
Coût de fonctionnement net	20 454

La Commission prévoit des dépenses 20,5 millions de dollars d'après le Budget principal des dépenses de 2011-2012 (12,4 millions), le Budget supplémentaire des dépenses (report du budget des dépenses de 2010-2011 de 8,1 millions) et les montants devant être alloués à la fin de l'exercice à partir des crédits centraux du Conseil du Trésor. La majeure partie des fonds, soit 17,5 millions ou 85 % servira au Programme pour soutenir les activités de recherche, de consignation des déclarations, de guérison et de commémoration. Le reste des fonds sera consacré aux services internes (3 millions ou 15 %).

Intérêt pour les Canadiens

La Convention de règlement relative aux pensionnats indiens de 2007 donne l'occasion à toutes les parties concernées de renouer des liens, de progresser ensemble vers une recherche de la vérité, de favoriser la guérison et d'atteindre la réconciliation. Dans le cadre des activités qu'elle entreprend et soutient, la Commission de vérité et réconciliation du Canada apportera une contribution essentielle à l'établissement de liens renouvelés. Par la tenue d'activités et d'événements, la Commission s'attend à obtenir les effets bénéfiques suivants, tant sur les Autochtones que les non-Autochtones, ainsi que sur leurs familles et les collectivités. Cela inclut :

- un cadre sûr et adapté aux réalités culturelles permettant aux anciens élèves, à leurs familles et aux membres de leurs collectivités, ainsi qu'aux anciens membres du personnel, de sortir de l'ombre et de participer aux activités liées à la consignation des déclarations et au partage de la vérité, à la guérison et à la réconciliation, lesquelles serviront à reconnaître les expériences des pensionnats indiens et les conséquences qui en ont découlé;

- une interprétation commune du système des pensionnats indiens et des séquelles laissées par celles-ci qui est fondée sur les renseignements et les données contenus dans le rapport historique rédigé par la Commission;

- une sensibilisation accrue du processus de vérité et de réconciliation adopté par la Commission; et

- un soutien apporté aux anciens élèves des pensionnats indiens, aux hauts fonctionnaires, aux autorités religieuses et aux autres parties prenantes et bénéficiaires, et la participation de ces personnes aux processus et aux activités liées aux expériences des pensionnats indiens.

Essentiellement, le résultat espéré est une meilleure compréhension et prise de conscience des expériences vécues par les anciens élèves, leurs familles et leurs collectivités, et ce, en vue d'améliorer le bien-être individuel et familial, de favoriser la guérison et d'atteindre la réconciliation.

ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME



2.1 Analyse des activités de programme par résultat stratégique

La Commission poursuit le résultat stratégique suivant : La divulgation et la reconnaissance de la vérité quant à la question des pensionnats indiens visent la guérison et la réconciliation des particuliers et des collectivités concernés. Pendant l'année 2008-2009, le Secrétaire de la Commission de vérité et de réconciliation a reçu l'autorisation de dépenser 64 388 000 \$ au cours des cinq prochaines années.

Le tableau suivant expose l'analyse du financement de la Commission accordé au cours des trois prochaines années financières tel qu'il a été approuvé avant la nomination des nouveaux commissaires.

Soutenir les activités de recherche, de consignation de la vérité, de guérison et de commémoration de la Commission

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	38	ETP	19	ETP	6
Dépenses prévues	11 070	Dépenses prévues	6 350	Dépenses prévues	895

Services internes

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	10	ETP	10	ETP	4
Dépenses prévues	1 360	Dépenses prévues	1 360	Dépenses prévues	1 360

Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Objectifs	
(i) information concernant les séqueles laissées par les pensionnats indiens.	(iii) - compréhension et reconnaissance des expériences et des difficultés vécues par les anciens élèves des pensionnats indiens.	(i) rédaction de documents et de rapports fondés sur la recherche.	(ii) nombre de participants prenant part à la consignation de la vérité et aux activités de partage et nombre de réunions organisées à ce sujet; et	(iii) déclarations des survivants.	(iii) - des expériences et des difficultés vécues par les anciens élèves des pensionnats indiens.
(iv) - participation aux activités de commémoration, de guérison et de réconciliation.	(iv) - participation aux activités de commémoration, de guérison et de réconciliation.	(iv) nombre et type d'activités de guérison et de commémoration; et	(v) nombre d'activités nationales et communautaires.	(vi) informations diffusées par les médias, communiqués de presse et documents d'information.	(vi) sensibilisation du public et prise de conscience des répercussions qu'ont eues les pensionnats indiens sur le peuple autochtone, leurs collectivités et leurs relations.
(v) - participation aux activités de commémoration, de guérison et de réconciliation.	(v) - participation aux activités de commémoration, de guérison et de réconciliation.	(v) nombre d'activités nationales et communautaires.	(vi) informations diffusées par les médias, communiqués de presse et documents d'information.	(vi) sensibilisation du public et prise de conscience des répercussions qu'ont eues les pensionnats indiens sur le peuple autochtone, leurs collectivités et leurs relations.	(vi) sensibilisation du public et prise de conscience des répercussions qu'ont eues les pensionnats indiens sur le peuple autochtone, leurs collectivités et leurs relations.

Horizon de deux ans

- Produire un rapport concernant les constatations historiques et faisant état des recommandations, avec possibilité de prolongation pour une période de six mois, à la discrétion des commissaires.

Horizon de cinq ans

- Tenir tous les événements communautaires axés sur la vérité et la réconciliation, les activités de consignation des déclarations et de partage de la vérité, la remise des rapports des communautés à la Commission, les cérémonies de clôture et la production du rapport final.
- Créer un centre de recherche national.

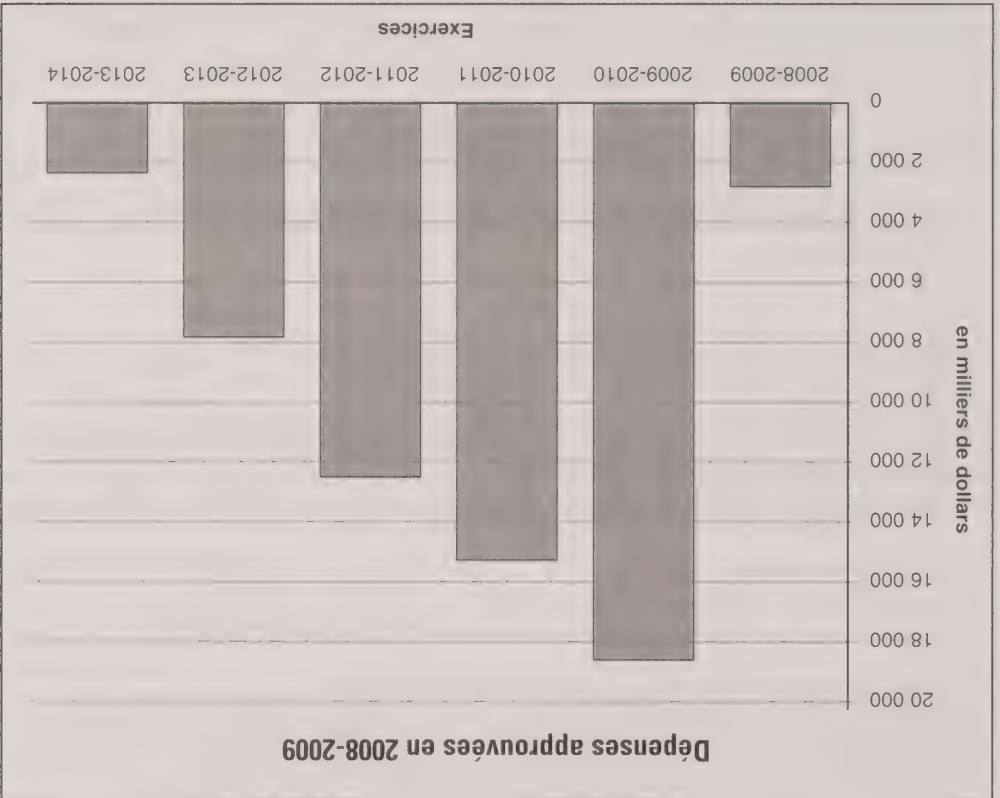
Prévisions par crédit

Les prévisions par crédit sont présentées dans le Budget principal des dépenses de 2011-2012, qui peut être consulté sur le site Web à l'adresse : <http://www.irs-sci.gc.ca/est-pre/2011-2012/me-bpd/info/info-fra.asp>.

1.5 Profil des dépenses

Tendances en matière de dépenses de la Commission

Le tableau ci-dessous illustre les tendances en matière de dépenses de 2008-2009 à 2013-2014.



Pour 2008-2009, les dépenses totales comprennent tous les crédits parlementaires à savoir le budget principal des dépenses, le budget supplémentaire des dépenses et le crédit 50 du Conseil du Trésor. Elles comprennent également les rajustements de report. Pour les périodes 2011-2012 à 2013-2014, les dépenses totales correspondent aux dépenses prévues. Le financement supplémentaire et les rajustements de report ne sont pas connus à ce jour et, de ce fait, n'y figurent pas.

Le mandat de la Commission est d'établir deux calendriers pour exécuter ses activités principales et produire les résultats escomptés.

Instaurer un cadre sûr et sécuritaire dans lequel les anciens élèves et les autres personnes associées au système des pensionnats indiens seront disposés à venir raconter leur histoire, dans un climat accueillant

Les soutiens en matière de santé offerts pendant les activités de la Commission sont fournis par des organismes extérieurs. La Commission n'est pas responsable de la prestation de ces services. La Commission travaille avec Santé Canada et des réseaux de soutien communautaire afin d'assurer le bien-être des personnes participant à la consignation des déclarations et au partage de la vérité, en leur fournissant des soutiens en matière de santé, avant, pendant et après les séances.

Réunir, classer et préserver les registres et les documents d'archive du système des pensionnats indiens

Le personnel de la Commission a recruté des personnes spécialistes de l'archivage de documents et a défini les meilleures pratiques de collecte, de conservation et de consultation de documents d'archive, de bibliothèque et de musée. Des retards et des dépenses supplémentaires (qui n'avaient pas été envisagés dans le budget initial de la Commission) pourraient survenir au cours du processus pour diverses raisons, (p. ex. : les divergences d'opinion et de compréhension quant aux « documents pertinents »); les capacités insuffisantes au sein du gouvernement et des organisations religieuses pour chercher et rassembler des documents; les ressources importantes requises pour permettre à des publics variés de consulter facilement les documents; les politiques de gestion et la capacité opérationnelle requises pour conserver les archives électroniques et éviter la perte d'information à long terme; la quantité importante de documents utiles non ciblés par la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens qui sont conservés par des organisations qui ne sont pas parties à la Convention (universités, musées, archives provinciales et communautaires).

Assurer la protection et la sécurité des renseignements personnels recueillis par la Commission ou pour son compte

Toutes les déclarations faites à la Commission seront recueillies avec le consentement éclairé des participants. Les déclarations et les documents contenant des renseignements personnels seront archivés en lieu sûr conformément à la Loi sur l'accès à l'information, à la Loi sur la protection des renseignements personnels et à la Politique sur la sécurité du gouvernement. La Commission réalise une Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée pour déterminer les risques potentiels et les atténuer.

Réaliser les activités de programme conformément au budget établi

Le budget total de la Commission a été établi sans disposer d'une détermination des coûts complets des activités de programme ni des points de vue des nouveaux commissaires. Compte tenu de la portée sans précédent du mandat de la Commission, on prévoit que les ressources financières prévues par la Convention de règlement seront insuffisantes.

Elaborer des systèmes et des processus fédéraux

La Commission doit travailler de façon à respecter les politiques financières et administratives du gouvernement fédéral tout en menant ses activités de manière indépendante. La nécessité de créer de toutes pièces un ministère fédéral, responsable de toute la gamme fédéral auxquels il est assujéti pose d'énormes défis en regard des effectifs très limités dont dispose la Commission et des restrictions budgétaires importantes qui lui sont imposées et nuit à sa capacité de réaliser de son mandat.

Recruter du personnel qualifié et assurer leur maintien en poste

La Commission a élaboré un plan intégré des activités et des ressources humaines, recrute activement et met en œuvre une stratégie d'équité en matière d'emploi axée sur l'embauche de personnel autochtone. Cependant, le besoin de se conformer aux exigences de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et de la Commission de la fonction publique entraîne des retards importants dans le processus d'embauche. Par conséquent, la majorité des cadres supérieurs sont entrés en fonction uniquement au début de 2010 et l'embauche d'agents de liaison régionaux a exigé plus de six mois. Ces retards ont influé considérablement sur la capacité de la Commission de respecter les échéanciers fixés dans la Convention de règlement.

La Commission est exposée à un certain nombre de risques opérationnels qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation des résultats prévus. Les principaux risques connus sont décrits ci-après :

1.4 Analyse des risques

- examiner les propositions des initiatives de commémoration et formuler des recommandations au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (relativement à un programme de paiements de transfert géré par le Secteur des résolutions et des affaires individuelles du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien).
- collaborer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'activités à l'échelle communautaire qui sont conçues par les particuliers et les groupes liés à l'expérience des pensionnats indiens et qui répondent aux besoins des anciens élèves, de leurs familles et de ceux touchés par les séquelles laissées par les pensionnats, y compris les besoins des collectivités où se trouvaient les pensionnats; et
- proposer des plans pour établir un centre de recherche et élaborer des politiques pertinentes pour la collecte, l'entreposage et la protection des documents et du matériel d'archives liés au système des pensionnats indiens et aux expériences vécues par les anciens élèves, leurs familles et leurs collectivités;
- se servir des liaisons régionales pour favoriser le progrès du partage des connaissances entre les collectivités, les particuliers et la Commission; assurer un lien afin de coordonner les activités d'enquête nationale, de faciliter la consignation de déclarations et d'aider les collectivités dans leur planification et leur exécution d'activités de vérité et de réconciliation;

- Outre les priorités susmentionnées, la Commission s'engage à soutenir les activités suivantes :
- assurer la liaison avec les partenaires tels que les églises, le gouvernement fédéral (représenté par le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, le Bureau du Conseil privé et le Conseil du Trésor), l'Assemblée des Premières Nations, les représentants inuits et les anciens élèves (représentés par leurs conseillers juridiques);

* La Commission poursuit le résultat stratégique suivant : (1) La divulgation et la reconnaissance de la vérité quant à la question des pensionnats indiens visent la guérison et la réconciliation des particuliers et des collectivités concernées.

Priorités opérationnelles	Type de priorité	Liens avec le résultat stratégique*	Description
Recueillir tous les documents pertinents, comme l'exige la Convention de règlement.	En continu	Vérité, guérison et réconciliation	(i) planifier et mettre en œuvre un processus de collecte de documents auprès du Canada et des églises; et numériser, archiver et préserver les documents pour le centre national de recherche.
Mener des activités d'envergure nationale et soutenir des activités communautaires.	En continu	Vérité, guérison et réconciliation	(i) planifier, organiser et diriger huit activités d'envergure nationale en reconnaissance de l'expérience des pensionnats indiens et des séquelles laissées par ceux-ci; (ii) examiner les demandes de financement de commémoration soumises par les collectivités; et (iii) coordonner le calendrier des activités nationales et communautaires.
Planifier et mener la recherche.	En continu	Vérité, guérison et réconciliation	(i) concevoir un plan de recherche, mener la recherche et les activités d'analyse; et (iii) rédiger des rapports de recherche et les conserver.
Sensibiliser le public et mener des initiatives d'éducation.	En continu	Vérité, guérison et réconciliation	(i) élaborer du matériel d'information et mettre en place des initiatives de sensibilisation du public; et (ii) acquérir et entretenir une connaissance des médias et assurer une couverture médiatique des activités de la Commission.
Préparer des rapports aux parties à la Convention de règlement.	En continu	Vérité, guérison et réconciliation	préparer et soumettre aux parties de la Convention de règlement deux rapports, et formuler des recommandations destinées au gouvernement du Canada portant sur le système et l'expérience des pensionnats.
Priorité de gestion	Type de priorité	Liens avec le résultat stratégique*	Description
Dotation de postes vacants.	En continu	Services internes	(i) exécuter le plan intégré des ressources humaines et des activités; (ii) élaborer des politiques en matière de ressources humaines; et (iii) doter tous les postes vacants (en cours).

La Commission a mis et continuera de mettre en place des processus et d'organiser et/ou d'appuyer des événements destinés à encourager et à faciliter la participation des personnes et des groupes associés aux séquelles laissées par le système des pensionnats indiens, dans leur recherche de la vérité, de la guérison et de la réconciliation. La Commission considère la réconciliation comme un processus individuel et collectif continu qui exigera la participation de toutes les personnes qui ont été affectées par le système des pensionnats indiens, qu'il s'agisse d'anciens élèves ou de membres de leurs familles, d'ancien personnel et administrateurs ou de membres de leurs familles, de l'ensemble de la communauté autochtone et du public canadien, dont les institutions politiques ont créé, financé et surveillé les pensionnats. La Commission espère par conséquent pouvoir amener les Autochtones et les Canadiens à une réconciliation et à nouer une relation nouvelle fondée sur la compréhension et le respect mutuels, et les guider dans cette démarche.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme

L'architecture approuvée des activités de programme est la suivante :

Résultat stratégique	Nom et description de l'activité de programme
La divulgation et la reconnaissance de la vérité quant à la question des pensionnats indiens visent la guérison et la réconciliation des particuliers et des collectivités concernées.	Vérité et réconciliation – Soutenir les activités de recherche, de consignation de la vérité, de guérison et de commémoration de la Commission de vérité et réconciliation. Services internes

1.2 Résumé de la planification

Le tableau suivant met au point l'architecture des activités de programme approuvées avant la nomination des nouveaux commissaires :

Ressources financières (en milliers de dollars)			Ressources humaines (ETP)		
2011-2012	2012-2013	2013-2014	2011-2012	2012-2013	2013-2014
12 430	7 710	2 225	48	29	10



1.1 Information sommaire

Raison d'être

La Commission de vérité et réconciliation du Canada a pour mission :

- de communiquer aux Canadiens l'histoire des pensionnats où le gouvernement du Canada a envoyé les enfants autochtones et les séquelles que ces pensionnats ont laissées à ces Autochtones; et

- de diriger un processus de réconciliation au sein des familles autochtones et entre les collectivités autochtones et non autochtones, les églises, les gouvernements et les Canadiens en général.

À cette fin, la Commission facilite et rend possible la participation d'anciens élèves, de leurs familles, de leurs collectivités, d'autres intervenants associés au système de pensionnats indiens (en particulier le gouvernement du Canada et les églises qui ont administré les pensionnats), et le grand public canadien en quête de vérité, de guérison et de réconciliation, de même qu'il documente et dresse et le registre historique de ce système pour les générations futures.

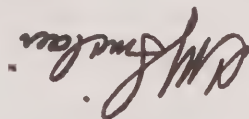
Responsabilités

La Convention de règlement relative aux pensionnats indiens est une entente négociée avec les signataires suivants : le Canada; le General Synod of the Anglican Church of Canada; l'Église presbytérienne du Canada; l'Église Unie du Canada; les entités catholiques romaines; les anciens élèves des pensionnats indiens, représentés par le National Consortium, le Merchant Law Group ou par des avocats indépendants; l'Assemblée des Premières Nations; les représentants des Inuits.

La Convention de règlement prévoit la mise sur pied de la Commission de vérité et réconciliation. À cet égard, le 1^{er} juin 2008, un décret créait le nouveau ministère appelé Secréariat de la Commission de vérité et de réconciliation relative aux pensionnats indiens. Le 1^{er} juillet 2009, un décret a mené à la fusion du Secréariat et de la Commission, depuis lors placés sous la direction du président de la Commission à titre d'administrateur général.

La Commission de vérité et réconciliation du Canada espère guider et inspirer les membres des Premières nations, les Inuits, les Métis et l'ensemble des Canadiens par l'entremise d'un processus axé sur la vérité et la guérison menant à la réconciliation et à de nouvelles relations fondées sur la compréhension et le respect mutuels. La Commission continuera de révéler la vérité sur les pensionnats et de créer un sentiment d'appartenance au Canada qui est inclusif, respectueux et favorise la réconciliation.

Les commissaires invitent tous les Canadiens à trouver des façons de participer à ce voyage unique.



Monsieur le juge Murray Sinclair

Président, Commission de vérité et réconciliation du Canada



Je suis heureux de présenter le Rapport sur les plans et priorités 2011-2012 de la Commission de vérité et réconciliation du Canada.

L'existence de la Commission de vérité et réconciliation découle de la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens, une entente négociée entre les parties associées aux pensionnats indiens, dont des représentants d'anciens élèves. Cette Convention reflète la volonté des parties d'en arriver à une solution juste, globale et durable aux séquelles des pensionnats indiens, mais aussi leur volonté de promouvoir la guérison, l'éducation, la vérité, la réconciliation et la commémoration.

Le mandat de la Commission de vérité et réconciliation est unique et sans précédent au Canada. En premier lieu, il vise la reconnaissance du fait que les répercussions négatives du régime de pensionnats se font encore ressentir aujourd'hui. Elles font non seulement du tort aux personnes qui ont fréquenté les pensionnats et à leurs descendants, mais aux relations qui existent entre les Autochtones et les non-Autochtones au Canada.

Le mandat de la Commission est vaste. En effet, la Commission doit communiquer aux Canadiens l'histoire des pensionnats; donner l'occasion aux anciens élèves, aux membres du personnel et à toutes les personnes touchées par les pensionnats de raconter leur histoire dans le cadre d'activités nationales et communautaires et par l'entremise de déclarations, afin de créer un registre des expériences vécues et des séquelles des pensionnats; rassembler tous les documents liés à l'histoire des pensionnats, qui s'étend sur plus de 100 ans; effectuer de nouvelles recherches qui tirent partie des recherches antérieures; commémorer l'histoire des pensionnats; établir un centre national de recherche; rédiger des rapports sur l'histoire des pensionnats. Comme tenu de l'ampleur sans précédent de ses travaux, la Commission doit relever des défis financiers continus pour réaliser son mandat.

La Commission tient un rôle prépondérant en matière de partage de la vérité, de guérison et de réconciliation au sein des familles autochtones et entre les peuples autochtones et les collectivités non autochtones, les églises, les gouvernements et les Canadiens en général. Depuis notre nomination en juillet 2009, les commissaires, Marie Wilson, le chef Wilton Littlechild et moi, ont voyagé d'un océan à l'autre pour rencontrer et écouter des survivants, des jeunes, des aînés, des groupes religieux, des universitaires et de nombreuses autres personnes qui souhaitent renseigner les commissaires et le public canadien ou qui cherchent à se renseigner sur l'histoire et les séquelles des pensionnats, et qui tentent de trouver leur propre voie de guérison et de réconciliation.

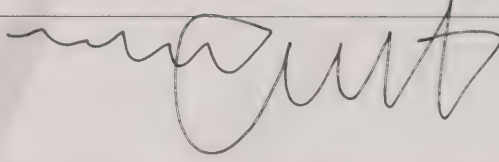
TABLE DES MATIÈRES



1	Message du président	
3	Aperçu	Section I
3	1.1 Information sommaire	
3	Raison d'être	
3	Responsabilités	
4	Résultat stratégique et architecture des activités de programme	
4	1.2 Résumé de la planification	
5	Tableau récapitulatif	
5	1.3 Contribution des priorités au résultat stratégique	
7	1.4 Analyse des risques	
9	1.5 Profil des dépenses	
9	Tendances en matière de dépenses de la Commission	
10	Prévisions par crédit	
11	Analyse des activités de programme	Section II
11	2.1 Analyse des activités de programme par résultat stratégique	
13	Renseignements supplémentaires	Section III
13	3.1 Organisation	
13	3.2 Faits saillants financiers	
14	3.3 Tableaux de renseignements supplémentaires	
14	3.4 Personnes-ressources	

Rapport sur les plans et les priorités

2011-2012



L'honorable John Duncan, C.P., député

Ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien, interlocuteur
fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits et ministre
de l'Agence canadienne de développement économique du Nord

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformations et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



**Commission de vérité et de
réconciliation relative aux
pensionnats indiens**

**Budget des dépenses
2011-2012**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



Library and Archives Canada

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

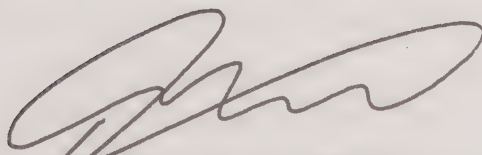
Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Library and Archives Canada

2011–12

Report on Plans and Priorities



The Honourable James Moore, P.C., M.P.
Minister of Canadian Heritage and Official Languages



Library and Archives
Canada

Bibliothèque et Archives
Canada

Canada 

Table of Contents

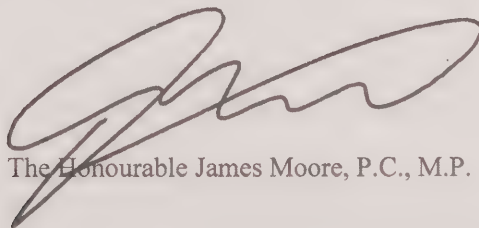
Minister's Message	1
Section I: Departmental Overview	3
Raison d'être	3
Modernizing LAC for the Digital Age.....	3
Responsibilities	4
Strategic Outcomes and Program Activity Architecture (PAA).....	7
Planning Summary	10
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes.....	12
Risk Analysis	15
Expenditure Profile	16
Estimates by Vote	18
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes	19
Program Activity 1.1: Development of regulatory instruments and recordkeeping tools ...	19
Program Activity 1.2: Collaboration in the management of government records	19
Program Activity 2.1: Documentation of the Canadian experience	22
Program Activity 2.2: Preservation of continuing memory	25
Program Activity 2.3: Exploration of documentary resources	26
Internal Services.....	29
Section III: Supplementary Information	32
Financial Highlights	32
Supplementary Information Tables.....	32
Section IV: Other Items of Interest	33



The organizations in the Canadian Heritage portfolio work closely with partners all across the country to fulfill their mandate and achieve the Government of Canada's objectives regarding arts, culture, heritage, and citizen participation. I am pleased to present the 2011–12 *Report on Plans and Priorities* prepared by Library and Archives Canada (LAC).

LAC is engaged in a modernization effort that is of fundamental importance to its ability to fulfill its mandate for Canadians. In the last few years, how we create and access information has changed dramatically. LAC is beginning to develop and implement strategies that will allow it to use its resources in ways that meet the changing expectations of Canadians. It will also ensure that the increasingly digital evidence of Canadian life today is well preserved and accessible long into the future. This will be a challenging effort and will involve a much more collaborative relationship with libraries, archives, and other partners across our country, as they shape a pan-Canadian documentary heritage network that will benefit partners and users alike.

I am proud that Library and Archives Canada is committed to pursuing its efforts to improve Canadians' quality of life and increasing our country's cultural, social, and economic vitality. I invite everyone who wishes to have a better understanding of the responsibilities and activities of LAC to become familiar with this report.

A large, stylized handwritten signature in dark ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.

The Honourable James Moore, P.C., M.P.

Section I: Departmental Overview

Raison d'être

The *Library and Archives of Canada Act* came into force in 2004 and created Library and Archives Canada (LAC) with a mandate to:

- preserve the documentary heritage of Canada for the benefit of present and future generations;
- serve as a source of enduring knowledge accessible to all, contributing to the cultural, social, and economic advancement of Canada as a free and democratic society;
- facilitate in Canada cooperation among the communities involved in the acquisition, preservation, and diffusion of knowledge; and
- serve as the continuing memory of the Government of Canada and its institutions.

Modernizing LAC for the Digital Age

LAC was created at a time when an unprecedented digital information environment was already beginning to reshape the documentary heritage of Canada, the access expectations of Canadians and the priorities of Canada's memory institutions. In order to remain relevant in today's rapidly evolving digital world, LAC is making fundamental changes to the way it operates.

LAC and similar memory institutions in Canada, such as archives and libraries, are asking hard questions about what documentary heritage we should acquire, preserve and make available—not just for present-day users but for people in 50 or 100 years who want to understand the Canada of today. LAC and other memory institutions are questioning how, with limited resources, to get the best results possible from rapidly expanding sources of information. We are asking each other how our traditional roles and relationships can become more effective and efficient through collaboration.

The digital reshaping of the information environment was already becoming clear by the late 1990s. In 2009, LAC formally began to re-assess its approach to doing business and to modernizing its operations. This exercise, known as Modernization, culminated in 2010 with the release of *Shaping our Continuing Memory Collectively: A Representative Documentary Heritage*¹. This document articulates how LAC will respond to the challenges it faces in an era of rapid change in how information is created, shared and used. It sets out the path to Modernization based on a policy-driven and evidence-based strategic approach. In order to achieve its objective, LAC has embedded into its decision-making process the four guiding principles of Significance, Sufficiency, Sustainability and Society.

In December 2010, LAC publicly announced a shift towards digital services transforming itself, the country's leading memory institution, into a fully engaged digital organization².

¹ <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/013/f2/013-449-e.pdf>

² Library and Archives Canada goes digital, December 9, 2010: <http://www.collectionscanada.gc.ca/whats-new/013-503-e.html>

LAC will provide most of its services online by taking a multi-faceted approach: adapting services and transforming business processes to make access easier, and increasing online content by switching to digital formats.

Furthermore, as mentioned in *Shaping our Continuing Memory Collectively*, pursuing a modernized approach to acquiring, preserving and making accessible Canada's continuing memory requires working collaboratively with others. This is fundamental to LAC's vision, a message which was promoted through its participation in various meetings and conferences. To build support for such a vision, LAC has begun consulting broadly with the various communities. For example, in autumn 2010 LAC organized an Academic Forum and a Stakeholder Forum. These have informed and will continue to inform forthcoming plans and actions. They will specifically guide a set of 12 Modernization Innovation Initiatives (MIIs) that LAC is pursuing to achieve concrete results in the areas of greatest importance to LAC and its stakeholders.

We are reshaping and adjusting our commitments in line with the directions set out by Modernization. One of the core shifts is to develop a new approach to make it easier for Canadians to find what they are looking for within our collection. This approach is described in detail in Section II. LAC is using the Modernization lens as a method to inform its business decisions, such as investments in information technology. Our approach to determining what we acquire, preserve, and make accessible is being revised to ensure that we invest in the documentary heritage most relevant to current and future generations. These and other Modernization commitments fit within the new program activity architecture that is described further in this section and shape the 12 Modernization Innovation Initiatives that serve as the framework for this *Report on Plans and Priorities*.

Responsibilities

As suggested above in our discussion of Modernization, documentary heritage takes many forms. What was once largely printed and recorded items such as books, historical documents, government records, photos, films, maps, music, and documentary art is now increasingly digital: the websites, audio, video, and social networking technologies that also capture the stories of Canada today. Regardless of the format or source, LAC has three responsibilities in relation to the documentary heritage that offers the best evidence of Canadian society to current and future generations:

1. acquisition;
2. preservation; and
3. access to documentary heritage.

Acquisition

Acquisition involves obtaining holdings that best present an accurate and representative portrait of Canadian society. In the digital age this will require careful selection from the abundance of available information. LAC acquisition functions in three different ways. First, Government of Canada institutions transfer to us their documents and records of expected enduring value. Second, legal deposit requirements in the *Library and Archives of Canada Act* require publishers to provide us with copies of materials published in Canada. Third, LAC acquires its holdings through vehicles such as donations and purchases. Under Modernization, LAC intends to shift its approach to an appraisal based process before acquiring such items. The appraisal may take into account factors such as how well something represents what is called “the best evidence of Canadian society,” the extent to which it would allow LAC to address a priority in its collection development and to identify which memory institution, such as a provincial archive or library, is the most appropriate place for that item.

Figure 1: Number of government acquisitions transferred to LAC

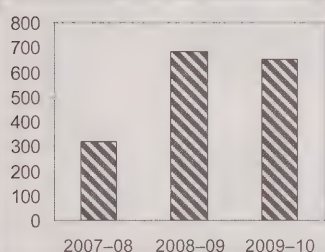


Figure 2: Number of published items transferred to or acquired by LAC

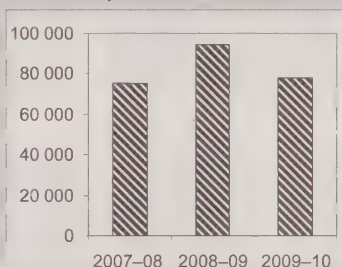
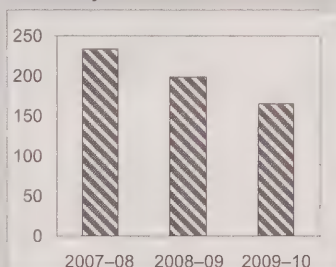


Figure 3: Number of archival acquisitions from the private sector acquired by LAC



Preservation

Preservation involves managing our holdings to ensure that they are accessible to current and future generations. To this end, LAC will pursue opportunities to collaborate with other memory institutions across Canada. LAC has specialized staff who are experts in many preservation fields. They use a range of tools and technologies. LAC has a dedicated infrastructure to safeguard the analogue collection, such as the Preservation Centre and a new facility to preserve holdings of old films and photographs. In response to the increasingly digital environment, LAC is developing technologies and tools to ensure preservation of Canada's digital documentation. Under Modernization, the LAC approach to appraisal would take expected long-term preservation needs into account.



The new Nitrate Film Preservation Facility, November 2010,
photograph: Gordon King

Access to Documentary Heritage

Resource Discovery supports a client-centred approach that enables Canadians to explore and interact with the collection LAC manages in trust for Canada. People use the LAC website³ to pursue various research interests through its collection. LAC increasingly collaborates with others to organize exhibitions and programming events at sites across Canada and online.

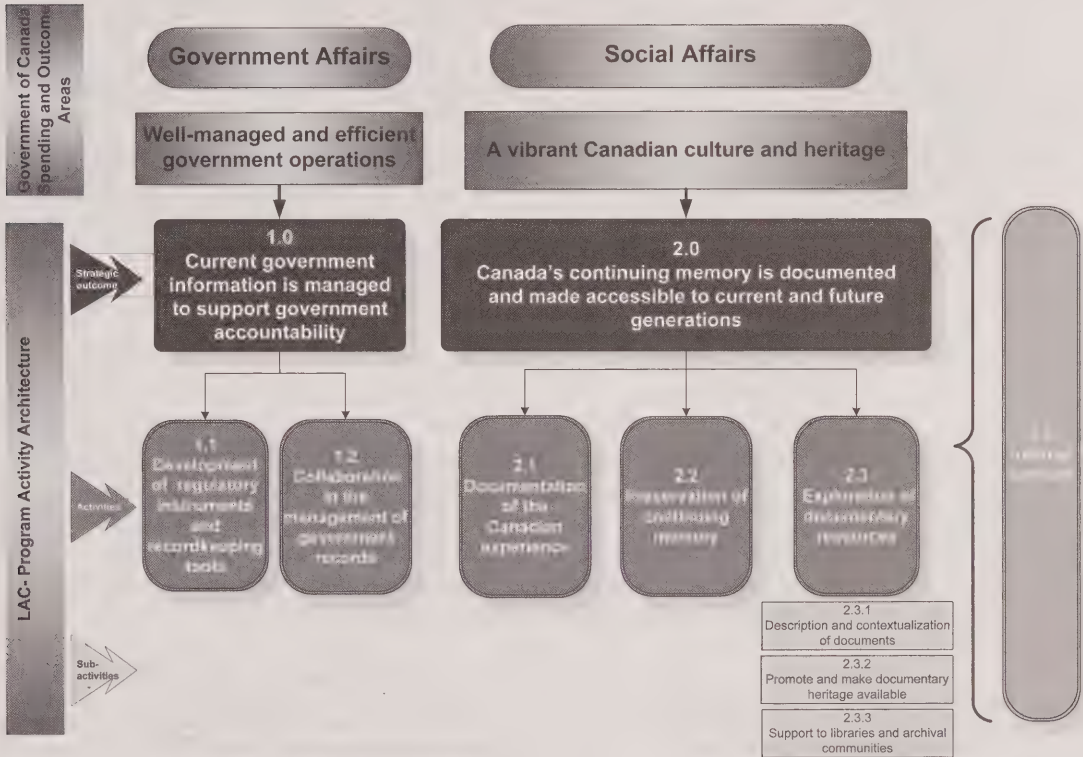
Resource Discovery supports government accountability. LAC supports the goals of the *Access to Information Act* and *Privacy Act* through reviews of archival records, personnel records of former civilian and military government employees and business records.

The processes we use to describe the items in our holdings are essential to resource discovery and enable Canadians to understand the stories behind the collection and find items of interest to them. Under Modernization, LAC is exploring how best to facilitate access to Canadian documentary heritage by the largest number of people.

³ www.collectionscanada.gc.ca/collection/index-e.html

Strategic Outcomes and Program Activity Architecture (PAA)

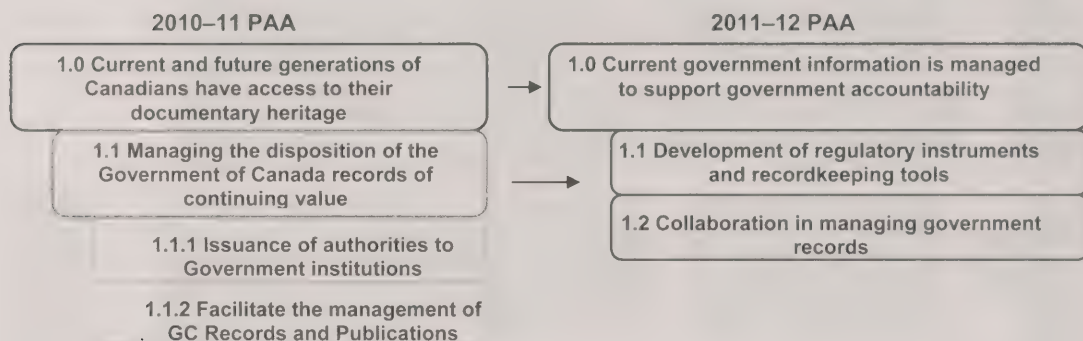
LAC will have a new Program Activity Architecture (PAA) in place during 2011–12 that reflects our working reality and responsibilities better than the old one, as shown in the accompanying crosswalk. The new PAA was approved by the President of the Treasury Board on August 6, 2010. LAC is supporting the new PAA with an improved performance management framework. It sets out new performance indicators and targets, which will evolve as we proceed with our Modernization agenda.



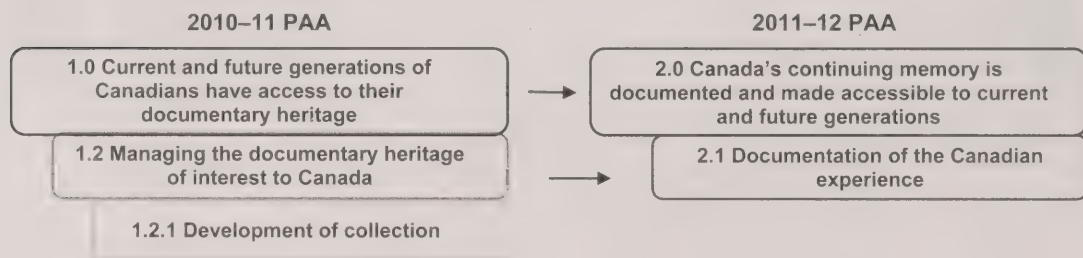
PAA Crosswalk

LAC's PAA for 2011–12 differs substantially from 2010–11. It represents our core functions more realistically while remaining flexible enough to address the needs of the organization in a time of significant change.

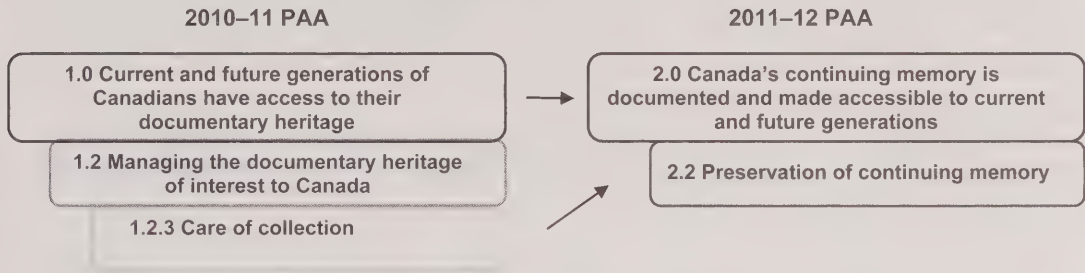
The first of the two new strategic outcomes (*Current government information is managed to support government accountability*) relates to our legislated mandate for key elements of government information management. This new strategic outcome also brings two previous sub-activities to a program activity level to reflect their importance.



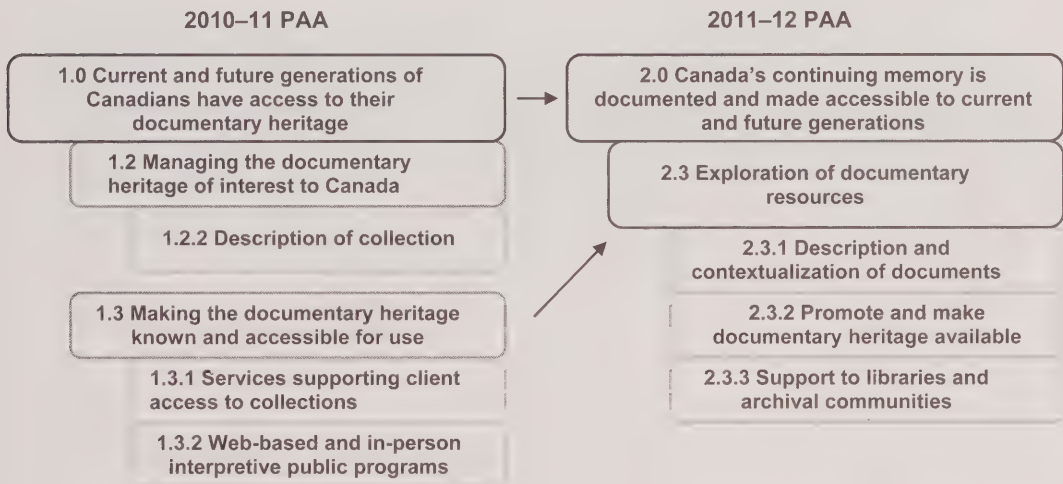
The second strategic outcome (*Canada's continuing memory is documented and accessible to current and future generations*) addresses our responsibilities in relation to documentary heritage (acquisition, preservation and resource discovery). It aligns with the Government of Canada "Social Affairs" spending area's focus on a "Vibrant Canadian Culture and Heritage." The strategic outcome has been modified to reflect the necessity of documenting Canadian reality in all formats.



The second strategic outcome raises the previous “preservation” sub-activity to a program activity level due to its essential nature and significance in LAC mandate and operations.



The new program activity (*Exploration of documentary resources*) brings together all activities that facilitate discovery by Canadians and others of LAC documentary resources. It encompasses functions ranging from our description of holdings to the ways that we make them available to Canadians. It includes our supportive infrastructure to libraries and archives across Canada.



Planning Summary

Financial Resources (\$ thousands)

2011-12	2012-13	2013-14
112,959.8	116,426.3	99,672.3

Human Resources (Full-time Equivalent – FTE)

2011-12	2012-13	2013-14
1,115	1,115	1,115

Strategic Outcome: Current government information is managed to support government accountability

Performance Indicators	Targets
Percentage of Government of Canada institutions ⁴ that receive or maintain ratings of “acceptable” or “strong” in the Information Management report card	41% by March 2012

Strategic Outcome: Canada’s continuing memory is documented and accessible to current and future generations

Performance Indicators	Targets
Percentage of Canadians who fully agree that the collection is accessible	Baseline figure to be set by March 2012
Percentage of the collection used by clients	Baseline figure to be set by March 2012

⁴ This indicator covers all institutions assessed by indicator 12 – Effectiveness of Information Management – of the Management Accountability Framework (MAF). The list of concerned institutions can be consulted on the Treasury Board Secretariat website: <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-erg/index-eng.asp>

Program Activity as of 2011–12	Forecast Spending 2010–11 (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011–12	2012–13	2013–14	
Development of Regulatory Instruments and Recordkeeping Tools	-	5,128.9	5,125.1	5,125.1	Government Affairs: Well-managed and Efficient Government Operations
Collaboration in the management of government records of business value to ensure their availability	-	2,406.2	2,406.2	2,406.2	
Documentation of the Canadian Experience	-	27,155.4	27,220.8	27,220.8	Social Affairs: A Vibrant Canadian Culture and Heritage
Preservation of Continuing Memory	-	26,463.8	29,791.6	13,037.6	
Exploration of Documentary Resources	-	23,428.9	23,511.7	23,511.7	
Internal Services	30,207.9	28,376.6	28,370.9	28,370.9	N/A
Program Activity up to 2010–11	Forecast Spending 2010–11 (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011–12	2012–13	2013–14	
Managing the Disposition of the Government of Canada Records of Continuing Value	7,157.1	-	-	-	Social Affairs: A Vibrant Canadian Culture and Heritage
Managing the documentary heritage of interest to Canada	54,809.6	-	-	-	
Making the documentary heritage known and accessible for use	21,364.1	-	-	-	
Total Planned Spending	113,538.7	112,959.8	116,426.3	99,672.3	

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

LAC's experience since 2004 has informed the detailed Modernization agenda for 2011-12 and beyond. LAC will continue to remain relevant to Canadians by drawing on its extensive planning, analytical and strategic research capacity. We are using our lessons learned to shape our newly defined goals, while remaining flexible in our plans to reach them.

The work ahead for Modernization involves updating our business processes, ensuring we give priority to the delivery of our legislated mandate and reviewing policies in order to enhance their clarity and strengthen accountability. We have defined six new corporate priorities, five are operational and one managerial. They all will support progress towards both of LAC's strategic outcomes and our best possible use of resources. LAC is moving forward on each of these priorities through one or more Modernization Innovation Initiatives that we defined and launched in the fall of 2010. The relevant initiative appears under each priority on the following tables. More details appear in Section II under the program activity of greatest relevance to it.

The Modernization Innovation Initiatives will continue to evolve as we learn from experience and adjust specific elements of our plans and timetables in order to stay on track to meet an evolving information environment. LAC will become the kind of modern memory institution and collaborator that Canadians and Canadian memory institutions need and expect in this new information environment.

Corporate Priority 1 (Operational)	Type	Links to Strategic Outcome(s)
LAC will adopt a more collaborative approach to fulfilling its mandate	New	Both

Description: The massive expansion of information and the many new ways that documentary heritage is generated mean the traditional models in which institutions work are no longer realistic. These institutions need to work more collaboratively to the best use of limited resources and to ensure that Canada's continuing documentary heritage is acquired and preserved for present and future generations.

LAC and other memory institutions need to collaborate to appraise, acquire, preserve and enable access to the most important and most representative documentary heritage produced by our society. This shift to collaboration should enable each institution to bring a more strategic approach to how it addresses its responsibilities so that all institutions can work more closely together, respecting legislative mandates and jurisdictions in a pan-Canadian approach to managing our documentary heritage.

The scale of change needed to move in a more collaborative direction is significant but necessary. We have identified one Modernization Innovation Initiative that will help to accelerate pan-Canadian discussion of this direction and the steps necessary to realize a new potential model of working for all memory institutions.

- *MI-1: In spring 2011, LAC will have implemented a strategy to guide its external communications and its collaboration with stakeholders and partners, particularly in support of modernization.*

While we expect to begin to implement a strategy by the beginning of the fiscal year, ongoing efforts will then help facilitate discussions among institutions. We intend to work with stakeholders to clarify how to address issues such as the principles underlying future collaboration and its governance, as well as how best to respect legislated or mandated obligations.

Corporate Priority 2 (Operational)	Type	Links to Strategic Outcome(s)
LAC will redefine how it selects items to be acquired for the use of Canadians	New	Both
<p>Description: The expanding world of information and the new ways in which Canadians create, share, and use that information raises challenges to LAC's mandate to reflect Canadian society. LAC needs to redefine concepts of value in order to determine what best represents Canadian society for current and future generations. In order to do that, LAC will develop a consistent approach to appraisal, which will influence future acquisition priorities, collaboration with other memory institutions and decisions on how best to manage existing LAC holdings.</p> <p>We have identified three Modernization Innovation Initiatives that will outline more clearly how we will define and approach the concept of appraisal and its implications for our work, internally and with partners. We will make substantial efforts in 2011–12 for each one.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>MII-2: By 2015, LAC will have fully implemented an approach that allows it consistently to appraise and preserve documentary heritage of all kinds and determine where it should be best placed.</i> • <i>MII-3: By spring 2011, LAC will begin to apply a modernized framework and tools in its work with all Government of Canada institutions to ensure the effective management of government information.</i> • <i>MII-4: Beginning in spring 2011, LAC will review the relevance of its holdings based on its mandate and a modernized appraisal approach.</i> 		
Corporate Priority 3 (Operational)	Type	Links to Strategic Outcome(s)
LAC will improve access to its holdings	New	Both
<p>Description: Resource discovery at LAC must be more responsive to Canadian citizens' information needs. In today's online environment, people expect to find information easily, immediately, and autonomously. In order to stay relevant in a society of increasingly interconnected and socially networked citizens, LAC will need to re-orient the way it connects with Canadians, and increase the presence, relevance and visibility of its documentary heritage information.</p> <p>Given resource realities, LAC must find efficiencies by optimizing service channels to reach the broadest number of Canadians. We must speed up the steps between the time we acquire documentary heritage and the time it is rendered accessible. This environment obliges us to look closely at our traditional service approaches to Canadians and to the many other institutions and organizations to which we provide services. We need to find the optimal balance in services that reflects available resources, our mandate and our role within a pan-Canadian documentary heritage network.</p> <p>We have identified four Modernization Innovation Initiatives that will clarify and address the challenges we face in providing services, all of which will involve action in 2011–12.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>MII-7: By spring 2012, LAC will be shifting how it makes and provides copies of its holdings to digital reproduction and storage, which also will facilitate putting content online.</i> • <i>MII-8: In spring 2011, LAC will have developed a new service model to provide Canadians with access to its documentary holdings.</i> • <i>MII-9: By 2014, LAC will have shortened the time between acquisition of material and access to it, and will ensure that people can find and gain access to all of its holdings.</i> • <i>MII-10: By summer 2011, in the context of its pan-Canadian approach, LAC will have reviewed its service to documentary heritage institutions/organizations.</i> 		

Corporate Priority 4 (Operational)	Type	Links to Strategic Outcome(s)
LAC will ensure digital preservation	New	Both
<p>Description: Preservation is one of the three responsibilities that LAC performs in relation to documentary heritage. One particular preservation priority is to establish consistent approaches and tools to acquire and preserve digital records and publications. The internationally accepted method of doing this is through Trusted Digital Repositories (TDRs). We are working to establish LAC as one TDR in a much larger network, consistent with our commitment to foster a collaborative documentary heritage networked environment in Canada.</p> <p>We have identified one Modernization Innovation Initiative that will generate progress on digital preservation during 2011–12.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>MI-11: By 2017, LAC will have the technologies and tools in place to ensure preservation of Canada's digital documentary heritage in line with modernization.</i> 		
Corporate Priority 5 (Operational)	Type	Links to Strategic Outcome(s)
LAC will modernize how it describes its collection to improve access	New	Strategic Outcome 2
<p>Description: The effective and consistent application of description standards, supported by best practices and tools, are critically important to make our collection easily accessible to users. Clear descriptions enable users to identify the collection material likely to be of interest to them and enable an organization to manage its collection. We use standards consistent with the traditional practices of library and archival sciences but need to move to a single descriptive framework for all holdings that is founded on documentary heritage value and the needs of our clients. In addition, LAC will ingest publisher, creator, donor and user-supplied metadata to supplement LAC's descriptions. This metadata framework will be guided by appropriate policies, standards and tools.</p> <p>We have identified one Modernization Innovation Initiative that will help to bring about a modernized description approach during 2011–12.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>MI-12: Beginning in winter 2011, LAC will develop a single framework that it, as well as other creators, donors and users, will use to describe information in its holdings.</i> 		
Corporate Priority 6 (Managerial)	Type	Links to Strategic Outcome(s)
LAC will build its capacity to manage and fully discharge accountabilities	New	Both
<p>Description: The LAC Modernization agenda will mean substantial change throughout the organization at a time when the entire public service is expected to evolve to better meet the needs of Canadians and to draw on the full contributions of employees. This change will require efforts by all levels of our management to share information with employees and to fully engage them in the institution's new priorities and processes. Many changes will reflect our ongoing shift to apply information technologies more extensively. Given resource constraints, we will have to address both our human resource and information technology needs in more strategic ways.</p> <p>We have identified two Modernization Innovation Initiatives that will address our internal capacity needs in 2011–12 as we move forward.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>MI-5: In spring 2011, LAC will begin implementing a strategy to address its human resources priorities in support of modernization.</i> • <i>MI-6: By fall 2011, LAC will have the framework in place to ensure that its information technology strategies, resources and investments are in line with modernization priorities.</i> 		

Risk Analysis

The LAC corporate risk profile assesses the major risks to ongoing LAC operations and to the general achievement of our mandate. Modernization is LAC's strategic response to ensure it delivers its mandate in a way that remains relevant to Canadians.

The need to make the right acquisition choices

It has never been possible for LAC or any institution to collect all possible documentary heritage. Given the volume of items that could be included in Canada's documentary heritage being created daily, it is even more critical to be clear on what we should and should not acquire. Modernization includes elements such as a new approach to appraisal that will help us do so. It includes a commitment to collaboration in the direction of a pan-Canadian documentary heritage network in which partner institutions may seek to build collections that complement each other's, so a possible new acquisition is acquired by the institution for which it is most relevant.

The need to make the right preservation choices

As noted earlier, LAC has much of the essential infrastructure and the skilled professionals needed to preserve the collection. The substantial preservation needs of the collection require us to make thoughtful choices so that resources are used most effectively. Under Modernization and the shift to a more consistent approach to appraisal of possible new holdings, as well as an expected review of existing holdings, we will be able to focus our preservation efforts more strategically in line with a long-term view.

The need to make the right Resource Discovery choices

While the collection of which LAC is steward is vast, it is not consistently accessible. We have made substantial progress in recent years through efforts such as putting digital images online and delivering programs in collaboration with partner organizations. Under Modernization, we intend to do more. This will include changes such as a thorough analysis of our full range of services in line with our view of what a modernized LAC would offer to individuals, other institutions and clients of all kinds. It will include new approaches to how we describe holdings that will make finding them simpler and more consistent. It will extend to updated processes that will accelerate the processing of the acquisitions we do make, so they are available for discovery sooner.

The need to ensure the Government of Canada institutions can manage their information resources properly

LAC's responsibilities related to government information management are critical to ensuring accountability to Canadians and supporting the best use of information as a business asset for effective decision making. Government institutions are now required to manage information in line with a new *Directive on Recordkeeping*. Our role is to provide guidance and support. We are addressing the need and mitigating the risks of inadequate information management within institutions by making our commitments a priority for action within LAC.

Expenditure Profile

The permanent funding of Library and Archives Canada has remained constant at approximately \$100 million per fiscal year over the past four years. While we have experienced growth in our permanent funding for items such as, supporting our increased workload resulting from the implementation of the *Federal Accountability Act* and collective bargaining funding, we have equally contributed on a permanent basis to government-wide initiatives such as the strategic review exercise to relocate spending to higher priorities of government, which results in the appearance of our permanent funding remaining stable. For example, effective in 2010–11, LAC received a permanent amount of \$4.0 million for collective bargaining; however, during this same time frame, LAC contributed \$4.6 million towards the government-wide strategic review exercise. In response to this last reduction, LAC has revisited its activity base and will continue to do so throughout 2011–12 toward delivering its mandate in a more efficient manner.

Library and Archives Canada's spending trend beyond our \$100 million permanent funding is related to specific projects for which we have received temporary funding. The spending fluctuation is mainly explained by the following temporary projects:

1. Between 2005–06 and 2010–11, we received approximately \$24.5 million from the Department of Canadian Heritage in support of collaborative activities to advance the creation of cultural content online and other digitization projects;
2. Over three years beginning in 2007–08, we received \$21.7 million to replace obsolete systems and provide the capacity for managing electronic publications and the digital records of the Government of Canada;
3. In 2008–09, we received approval for the construction of a preservation facility that will safeguard Canada's cellulose nitrate-based documentary heritage (photograph negatives and films). We spent \$7.7 million in 2009–10 and are anticipating on spending an additional \$4.5 million in 2010–11; and
4. In 2009–10, we received approval to initiate fit-up work for a Collection Storage Facility with a high-density shelving system. We have spent \$1 million in 2009–10 and anticipate planned spending of \$2.8 million in 2010–11, \$14.1 million in 2011–12 and \$17.5 million in 2012–13.

Projects three and four reflect the element of the LAC mandate to safeguard and preserve Canada's documentary heritage.

Library and Archives Canada is committed to prudent spending and ensuring measurable results are attained for Canadians. We work in close collaboration with other government departments and external partners to ensure the effective and efficient delivery of our activities and to provide increased access to the collection.

Figure 4: Departmental Spending Trend

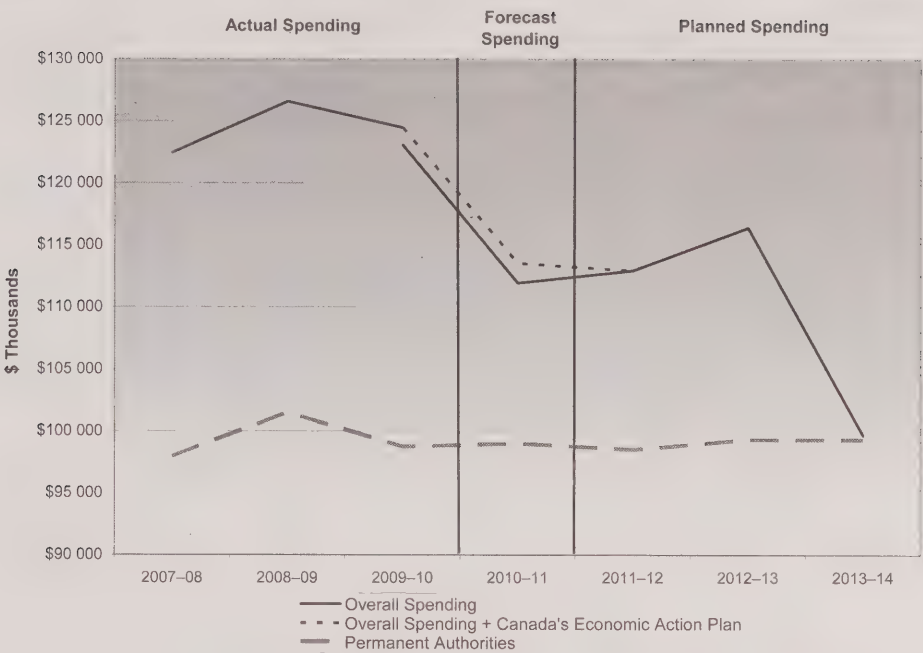
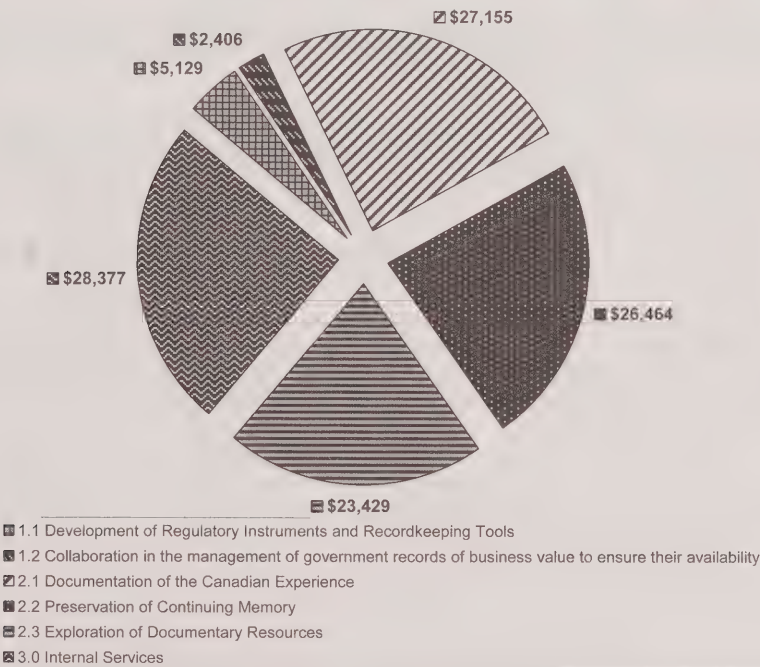


Figure 5: 2011-12 Planned Spending by Program Activity (\$ thousands)



Estimates by Vote

(\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2010-11 Main Estimates	2011-12 Main Estimates
55	Operating expenditures	97,071.1	90,855.2
57	Capital Expenditures	11,998.0	10,350.0
(S)	Contributions to employee benefit plans	11,216.1	11,754.6
TOTAL		120,285.2	112,959.8

Estimates by Vote are presented in the 2011-12 Main Estimates which are available here:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/info/info-eng.asp>.

An overall decrease of \$7.3 million due mainly to the following:

- An increase of \$1.2 million for the conversion of the asset in Gatineau, Quebec as a Collection Storage Facility with a high density shelving system;
- an increase of \$539 thousand for Employee Benefits Plan (statutory);
- a decrease of \$6.4 million for the construction of a preservation facility to safeguard Canada's cellulose nitrate-based documentary heritage;
- a decrease of \$1.6 million to support the modernization of federal laboratories (horizontal item) (Budget 2009); and
- a decrease of \$901.8 thousand for Cost Containment Measures (Budget 2010).

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes

Strategic Outcome 1: Current government information is managed to support government accountability

Program Activity 1.1: Development of regulatory instruments and recordkeeping tools

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
121	5,128.9	121	5,125.1	121	5,125.1
Program Activity Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Regulatory regime is established across the Government of Canada and government information is managed and disposed of appropriately		Percentage of institutions that consider that recordkeeping and library services are integrated into their business culture		Baseline figure to be set by March 2012	

Program Activity 1.2: Collaboration in the management of government records

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
89	2,406.2	89	2,406.2	89	2,406.2
Program Activity Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Increased capacity and readiness to manage Government of Canada information effectively		Percentage of Government of Canada institutions that show improvement in their capacity and readiness to manage information effectively		Baseline figure to be set by March 2012	

Planning Highlights

LAC manages the two program activities under this strategic outcome through an integrated approach that supports information management across the Government of Canada (GC). We have substantially modernized our approach to this strategic outcome by supporting the GC in its implementation of the government-wide 2009 Directive on Recordkeeping. This approach helps guide decisions on what government records LAC acquires and manages. It also supports federal institutions to carry out their responsibilities vis-à-vis their own effective recordkeeping and information management.

Through our legislated mandate to provide leadership and horizontal coordination of federal library services, we will continue to implement a new vision and business model with federal libraries, institutions and key stakeholders. This exercise will explore strategies for making information more easily available to all public servants while benefiting from the burgeoning digital information industry and allowing federal libraries to more efficiently acquire and deliver information.

During 2011–12, a primary focus of our work will be collaboration with institutions through a new approach to the Records Disposition Authorities (RDAs). These set the terms and conditions that govern how government institutions dispose of records which no longer have business value, typically by permitting their destruction or by requiring their transfer to LAC.

Corporate Priority: LAC will redefine how it selects items to be acquired for the use of Canadians

Modernization Innovation Initiative 3: In spring 2011, LAC will begin to apply a modernized framework and tools in its work with all Government of Canada institutions to ensure the effective management of government information.

In 2011–12, a new strategic government-wide plan will improve recordkeeping across the government and be better linked to LAC's acquisition mandate. The deliverables will include:

- a new and consistent methodology to support recordkeeping by federal institutions, demonstrated particularly through a shift to new disposition instruments that cover multiple institutions rather than the traditional use of unique authorities for individual institutions; and
- new mechanisms to support business value identification of information resources
- implementation of an engagement strategy for federal institutions that will enable Government of Canada employees to better understand and act on their recordkeeping and information management responsibilities.

Benefits for Canadians

- Implementation of the new recordkeeping regime across the Government of Canada will allow Canadians to exercise their rights as citizens to have access to government records of business value within federal institutions and access to records of archival value at LAC.
- A focus on identifying information resources of business value within Government of Canada institutions will facilitate the preservation and resource discovery of the information that is retained, enabling effective program delivery, timely responses to access to information and privacy requests and improved support for litigation.
- The commitment to store only information resources of ongoing business or archival value will benefit taxpayers through better-controlled document storage conditions and costs.

Strategic Outcome 2: Canada's continuing memory is documented and made accessible to current and future generations

Program Activity 2.1: Documentation of the Canadian experience

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
271	27,155.4	271	27,220.8	271	27,220.8
Program Activity Expected Results		Performance Indicators		Targets	
LAC's collection is relevant to and representative of the Canadian society		Percentage of users who consider that LAC's collection represents Canadian experience		Baseline figure to be set by March 2012	

Planning Highlights

This program activity centres on our mandate to acquire published and unpublished documentary heritage that represent Canada's continuing memory, reflect Canadian society and will be of interest to current and future generations. During 2011–12, most of this LAC activity will continue to take place under our legislated requirements such as the legal deposit of materials by publishers and the government records mandate. Modernization is leading us to assess and update our appraisal and acquisition priorities and approaches. Our goal is to ensure a LAC collection that is coherent, relevant and takes into account LAC's roles among Canadian documentary heritage institutions. Because appraisal and acquisition sets the stage for the LAC preservation and resource discovery commitments that follow, this program activity is a focal point of Modernization Innovation Initiatives under two of the six corporate priorities listed in Section I.

Corporate Priority: *LAC will adopt a more collaborative approach to fulfilling its mandate*

Modernization Innovation Initiative 1: In spring 2011, LAC will have implemented a strategy to guide its external communications and its collaboration with stakeholders and partners, particularly in support of modernization.

LAC recognizes that it is neither possible nor necessary for us to acquire Canada's entire array of documentary heritage. Under Modernization, we see our future as a collaborative partner in a larger pan-Canadian documentary heritage network with shared roles and responsibilities for all documentary heritage institutions in Canada. During 2011–12, we intend to move forward on this MII and:

- implement an emergent and comprehensive external engagement strategy; and
- develop collaboratively a network model and a staged implementation of the pan-Canadian documentary heritage network.

These efforts will clarify the capacity and resources needed to build collaboration in pursuit of an effective, sustainable pan-Canadian network of memory institutions.

Corporate Priority: LAC will redefine how it selects items to be acquired for the use of Canadians

LAC needs to determine what constitutes “the best evidence of Canadian society” as this will shape our choices in what we acquire, preserve and make available for resource discovery. It will enable us to assess which current LAC holdings merit continued retention. This core issue is the basis for two Modernization Innovation Initiatives.

Modernization Innovation Initiative 2: By 2015, LAC will have fully implemented an approach that allows it consistently to appraise and preserve documentary heritage of all kinds and determine where it should be best placed.

This MII would guide future acquisition and preservation choices by LAC. It could change the existing LAC acquisition models in which published documents are acquired comprehensively through Legal Deposit while other unpublished items in all media are acquired on a more selective or ad hoc basis through gifts, purchases and donations. This will require substantial consultation with documentary heritage stakeholders beginning in 2011–12, which will lead to:

- progress toward a new appraisal / acquisition policy framework.

Modernization Innovation Initiative 4: Beginning in spring 2011, LAC will review the relevance of its holdings based on its mandate and a modernized appraisal approach.

Since we have acquired our holdings at different times and under different assumptions about what the LAC collection should include, some of which may no longer be in line with our mandate. They may not represent the best evidence of Canadian society or may duplicate holdings we already have in depth.

A systematic review of LAC holdings will identify items that could be transferred to memory institutions where they are more relevant or needed. We will draw on our experience with a similar systematic review of our government records holdings that allowed us to dispose of kilometres of documents from our storage shelves that had no business or archival value, reducing costs and making the remaining records easier to find and use. During 2011–12, this long-term process will begin with two initial steps:

- implementation of the policy instruments needed for the systematic review described above; and
- development of methodologies for a new reappraisal program to ensure retention of relevant holdings.

Benefits for Canadians

- As we move forward with Modernization and pursue the strategies and initiatives described under this program activity, the collection will increasingly reflect the diverse Canadian experience and respond to Canadians' broad variety of interests and needs in terms of documentary heritage.
- LAC will manage acquisitions in order to make holdings accessible to Canadians as quickly as possible.

Program Activity 2.2: Preservation of continuing memory

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
197	26,463.8	197	29,791.6	197	13,037.6
Program Activity Expected Results		Performance Indicators		Targets	
LAC collection is safeguarded in an appropriate way to make it accessible for current and future generations		Proportion of the collection in appropriate storage		45% by March 2012	

Planning Highlights

This program activity centres on our ongoing mandate to manage the collection in ways that ensure its long-term preservation and accessibility to Canadians. During 2011–12, LAC specialists will continue to use an array of archival and preservation techniques on analogue and digital materials and support their circulation and storage. These specialists will continue their work to preserve and reproduce fragile materials and digitize documents to ensure accessibility for Canadians. While the work to pursue an external engagement strategy and to define a coherent “whole of society” approach described under Program Activity 2.1 will have implications for this program activity, another Modernization Innovation Initiative is of specific relevance here.

Corporate Priority: LAC will ensure digital preservation

Modernization Innovation Initiative 11: By 2017, LAC will have the technologies and tools in place to ensure preservation of Canada’s digital documentary heritage in line with modernization.

This initiative will build on our ongoing work to respond to gaps and common needs among memory institutions related to digital preservation. We have been exploring how best to establish a Trusted Digital Repository (TDR) capacity at LAC for some years. Our experience and the lessons learned from other countries have enabled us to identify how a LAC repository presence in a Canadian network of TDRs might work. Our experience underlines the need to move forward incrementally. In 2011–12, we will extend the progress that we expect to make in 2010–11 such as developing a project to review the TDR strategy related to digital government records. This progress will include:

- creating a project to manage TDR Core Project (Technical); and
- defining the TDR program architecture, technology, policies, organization and overall framework.

Benefits for Canadians

- Canada’s digital documentary heritage will be better preserved and more accessible to Canadians both here and abroad.

Program Activity 2.3: Exploration of documentary resources

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
220	23,428.9	220	23,511.7	220	23,511.7
Program Activity Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Canadians have access to Canada's documentary heritage		Percentage of clients satisfied with modernized services across channels		By March 2012 <ul style="list-style-type: none"> • Mail: 75% • Online: 70% • At exhibitions: 70% 	
		Percentage of clients who report being able to find what they are looking for by channel		Online: 60% Baselines to be set by March 2012 for: In-person; Telephone; and, Mail channels	

Planning Highlights

This program activity involves distributing and making available Canadian documentary resources. This takes place through LAC programs, services and activities, many of which are delivered in collaboration with partners or online. For example, we are using the walls and screens of other institutions to deliver our Portrait Gallery of Canada program so Canadians outside of the National Capital Region can see LAC's portrait collection. The program activity includes the underlying work to describe and organize holdings that can result in databases, indexes and catalogues. LAC's responsibilities extend support to Canada's libraries and archival communities through initiatives such as the National Archival Development Program (NADP).

Because this program activity commonly represents the face of LAC to Canadians, it is a focal point for Modernization. We will pursue four MIIs under two corporate priorities as focal points for action under this program activity.

Corporate Priority: LAC will improve access to its holdings

Modernization Innovation Initiative 7: By spring 2012, LAC will be shifting how it makes and provides copies of its holdings to digital reproduction and storage, which also will facilitate putting content online.

This MII addresses our approach to making reproductions of non-digital material in our collection. We now make 750,000 photocopies annually for clients. The goal is to provide copies in digital format only and re-purpose the content we produce to make it available online. The steps in 2011–12 will include:

- assessing existing workflows and identifying a best service delivery model; and
- expanding digital reproduction to include responses to Access to Information and Privacy requests.

Modernization Innovation Initiative 8: In spring 2011, LAC will have developed a new service model to provide Canadians with access to its documentary holdings.

A comprehensive analysis and revision of our approaches to service delivery will help us identify the optimum mix of channels and service levels to meet evolving client expectations and to support broad use of our collection. We will make changes in order to maximize resources, including enabling electronic service delivery. To do this, we will:

- develop a model of tiered service for LAC; and
- pilot test possible tiers of service and evaluate them.

Modernization Innovation Initiative 9: By 2014, LAC will have shortened the time between acquisition of material and access to it, and will ensure that people can find and gain access to all of its holdings.

At the centre of this MII is our redesign of work processes related largely to our acquisition and resource discovery activities. In particular, we will look at improving the process and shortening the time between acquiring material and making it accessible to Canadians. On that foundation, we will:

- test a high-level new process model for LAC's supply chain.

Modernization Innovation Initiative 10: By summer 2011, in the context of its pan-Canadian approach, LAC will have reviewed its service to documentary heritage institutions/organizations

LAC and its predecessor organizations have a long record of providing services to libraries and archival communities and to corporate entities such as publishers. These services include: national and international library and archival standards initiatives; interlibrary loans; national catalogues; early cataloguing of Canadian publications for distribution to booksellers and libraries; provision of international standard book and serial numbers to Canadian publishers; and the National Archival Development Program. To ensure that LAC is providing the best service mix in the most efficient manner to its institutional clients, LAC is undertaking a review of the broad range of services it provides. During 2011–12, and based on research and strategic analysis done in 2010–11, we intend to:

- propose, consult on, and develop a service strategy that will be refined as appropriate for institutional clients; and
- create and implement a phased implementation of that strategy.

Corporate Priority: *LAC will modernize how it describes its collection to improve access*

Modernization Innovation Initiative 12: Beginning in winter 2011, LAC will develop a single framework that it, as well as other creators, donors and users, will use to describe information in its holdings.

Metadata is commonly defined as “data about data.” It offers standard ways to describe information in our collection, such as names of authors or subject categories. Metadata makes it easier for users to find the information most relevant to them and for our employees to manage the collection. LAC does not have a single descriptive framework for its holdings. Instead, we have distinct work processes for published material, private archives and government records, as well as for various formats.

Establishing a single descriptive metadata framework will take place in stages beginning with research into best practices elsewhere and then developing the policy framework that will guide subsequent choices. This will require consultation inside and outside of LAC and should help to identify how we can better use metadata generated by third parties who create documentary heritage.

In 2011–12, we intend to:

- develop a policy framework for a single metadata standard for description; and
- develop tools to capture metadata from publishers, donors, creators and users to supplement LAC descriptions.

Benefits for Canadians

- Canadians will have improved access to more of our collection as information will be easier and more consistent to find.
- Canadians will receive services aligned with their identified needs and that are cost effective for LAC to provide.

Internal Services

Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
217	28,376.6	217	28,370.9	217	28,370.9

Planning Highlights

Internal services make fundamental contributions to the achievement of the two strategic outcomes and all corporate priorities of LAC. They ensure compliance with Government of Canada legislation, regulations, and policies. Our internal services include senior management functions, finance and accommodations, human resources, contracting, security, planning, information technology, information management, communications, audit and evaluation.

In addition to the ongoing activities that enable LAC to operate, this program activity is the focal point for one corporate priority.

Corporate Priority: LAC will build its capacity to manage and fully discharge accountabilities

Most of our corporate priorities depend significantly on internal service-related factors. For example, the government expects LAC to make the same improvement in information management under its Directive on Recordkeeping as all other federal institutions. However, two MIIs are specific to this corporate priority.

Modernization Innovation Initiative 5: In spring 2011, LAC will begin implementing a strategy to address its human resources priorities in support of modernization.

In 2004, the creation of LAC brought together the workforces of the two former institutions. Most work processes, as well as the competencies required to serve them, did not change. However, processes will evolve and new competencies will be required to meet the requirements of a modernized LAC.

We also recognize the government-wide emphasis on increasing professional competencies and the convergence of skills required to respond to an environment driven by information technology. The professional skills of new staff are reflecting the evolution of library, archives, and information management specializations within academic institutions and the variety of new approaches undertaken within other memory institutions.

To respond to these approaches and other trends shaping the workforce and workplace of the future, as well as the new rules and regulations under the *Public Service Modernization Act*, we have committed to ensuring that our workforce is even more competent, organized effectively, committed to our goals and representative of Canadian

society. We intend to accelerate the development of LAC's employees and management staff through an innovative workforce strategy, which we believe will also help to increase employee engagement in Modernization. During 2011-12 under that effort, we will:

- identify the key competencies needed to deliver on the MILs, as well as conduct an analysis of the LAC workforce to identify strengths and gaps;
- address the highest priority Human Resources (HR) policies that need to be improved to support the workforce strategy, followed by development of an action plan to address remaining HR policy priorities;
- propose a model to increase the efficiency and transparency of our staffing and classification processes; and
- implement a talent management framework to support employee career aspirations and maximize the use of their strengths in the workplace.

Modernization Innovation Initiative 6: By fall 2011, LAC will have the framework in place to ensure that its information technology strategies, resources and investments are in line with modernization priorities.

The digital environment is challenging our existing information technology infrastructure. Our IT environment is characterized by a lack of central, enterprise wide design or alignment; numerous IT systems across multiple business lines, sometimes with similar or overlapping functionalities; and competing demands for scarce IT resources across LAC. A current IT infrastructure that does not always meet client needs still has to serve as the foundation for some of our collaborative activities.

We know that properly applied, IT will play a pivotal role in achieving much of our Modernization vision, especially with respect to digital acquisition, analogue digitization, preservation, collaboration, discovery and sharing LAC holdings in new ways and using emerging technologies.

The path forward will be through enterprise architecture (EA), which is a business-driven, disciplined process through which we will define our business goals and strategies, the assets and processes required to execute them, as well as identify their impacts on information technology goals. We will use an EA approach to develop and document the core services, business objectives, values, stakeholders, drivers and vision for LAC, and develop a prioritized IT strategy roadmap that will best support our entire array of business activities, as well as our mission, vision and mandate.

Based on a 2010-11 assessment of IT opportunities in LAC and the development of an EA framework, we will have a coherent overview of LAC's current IT situation and the approach that we will need to address IT needs in a coherent, LAC-wide way. On that foundation, during 2011-12, we will:

- take the EA framework and determine how well current elements, such as services, applications and databases, fit within it – and what elements are needed to support Modernization most strategically;

- review our IT priorities in the context of the proposed enterprise architecture framework, and develop the governance for IT priority setting and our investment planning.

Benefits for Canadians

Effective internal services ensure that LAC is able to deliver on its mandate in cost-effective ways and meet the needs of Canadians efficiently and effectively.

Section III: Supplementary Information

Financial Highlights

Future-oriented Condensed Statement of Operations

The future-oriented financial highlights presented within this *Report on Plans and Priorities* are intended to serve as a general overview of the Library and Archives Canada financial position and operations. These future-oriented financial highlights are prepared on an accrual basis to strengthen accountability and improve transparency and financial management. Future-oriented financial statements can be found on LAC's website⁵.

For the Year Ended March 31

(\$ thousands)

	Future-oriented 2011-12
Expenses	
Total Expenses	152,468
Revenues	
Total Revenues	530
Net Cost of Operations	151,938

Supplementary Information Tables

- *Summary of Capital Spending by Program Activity*
- *Upcoming Internal Audits and Evaluations over the next three fiscal years*
- *Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue*
- *Greening Government Operations*

All electronic supplementary information tables found in the *2011-12 Report on Plans and Priorities* can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>.

⁵ <http://www.collectionscanada.gc.ca/about-us/012-4000-e.html>

Section IV: Other Items of Interest

This section presents some of Library and Archives Canada's key commitments that are not part of the Modernization Innovation Initiatives.

LAC's commitment to enhance the vitality of the official-language minority communities

In 2011–12, Library and Archives Canada will implement various measures to address the issues expressed by the Commissioner of Official Languages in its Annual Report. We will update our four-year action plan (2009–12) to integrate and strengthen all actions to ensure compliance with our official languages obligations and particularly to support the official-language minority communities in their development. LAC will self-assess our services to the public on a random basis to detect any official languages shortfalls and respond to them accordingly.

Measures taken to comply with the Directive on the Management of Expenditures on Travel, Hospitality and Conferences

In the 2009 federal Budget the Government of Canada decided to place certain restrictions to minimize the costs related to travel, hospitality and conferences on 2008–09 spending. LAC ensures the compliance with this new policy by an on-going monitoring. Hospitality expenditures to be approved by the Librarian and Archivist of Canada are first subjected to a quarterly pre-approval process while the travel and conferences plan are pre-approved on an annual basis. This process ensures that proposed activities are aligned with LAC's mandate and priorities and the most economical and efficient options have been reviewed.

The decision to pursue the National Archival Development Program (NADP) will be announced soon

LAC currently provides financial assistance through the National Archival Development Program (NADP) to Canadian archives and related organizations to increase their capacity to preserve and make accessible unique archival materials about Canada and Canadians. The five year program cycle ends in 2010–11. Following a Summative Evaluation, which was completed in 2010, a decision on continuation of the program is to be made prior to March 2011.

Section IV : Autres sujets d'intérêt

La présente section fait état de certains engagements clés de Bibliothèque et Archives Canada qui ne s'inscrivent pas dans le cadre des initiatives de modernisation et d'innovation.

Engagement de BAC à favoriser l'épanouissement des communautés de langue officielle en situation minoritaire

En 2011-2012, Bibliothèque et Archives Canada mettra en place plusieurs éléments afin de répondre aux constatations émises par le Commissaire aux langues officielles dans son rapport 2010-2011. En particulier, BAC mettra son plan d'action sur quatre ans (2009-2012) à jour afin de consolider et concerter toutes ses actions pour répondre à ses obligations en matière de langues officielles et particulièrement pour appuyer les communautés de langue officielle en situation minoritaire afin de favoriser leur développement et leur épanouissement. De plus, BAC autoévaluera ses propres services au public de manière aléatoire afin de détecter ses lacunes en matière de langues officielles et d'y apporter les correctifs nécessaires.

Mesures mises de l'avant pour respecter la directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences

Dans le Budget fédéral de 2009, le gouvernement du Canada a imposé une limite sur les frais de déplacements, d'accueil et de conférences au niveau des dépenses de 2008-2009. BAC s'assure par un suivi régulier de respecter cet engagement. Les dépenses d'accueil à être approuvées par le bibliothécaire et archiviste du Canada font l'objet d'un processus de pré-approbation trimestriel alors que les plans de dépenses de voyage et de conférences sont pré-approuvés annuellement. Cela est fait dans le but de s'assurer que les activités proposées sont nécessaires à la réalisation du mandat et des priorités de BAC, et que les options les plus économiques et les plus efficaces ont été considérées.

La décision sur le prolongement du Programme national de développement des archives (PNDA) sera prise prochainement

BAC offre maintenant une aide financière à des archives canadiennes et à des organismes apparentés par l'entremise du Programme national de développement des archives (PNDA) afin de les aider à augmenter leur capacité à préserver et à rendre accessibles les documents d'archives uniques qui documentent l'histoire du Canada et des Canadiens. Le cycle de ce programme quinquennal se termine en 2010-2011. Suite à une évaluation sommaire, qui a été achevée en 2010, une décision quant à la continuation du programme devra être prise d'ici mars 2011.

Section IV : Autres sujets d'intérêt

La présente section fait état de certains engagements clés de Bibliothèque et Archives Canada qui ne s'inscrivent pas dans le cadre des initiatives de modernisation et d'innovation.

Engagement de BAC à favoriser l'épanouissement des communautés de langue officielle en situation minoritaire

En 2011-2012, Bibliothèque et Archives Canada mettra en place plusieurs éléments afin de répondre aux constatations émises par le Commissaire aux langues officielles dans son rapport 2010-2011. En particulier, BAC mettra son plan d'action sur quatre ans (2009-2012) à jour afin de consolider et concentrer toutes ses actions pour répondre à ses obligations en matière de langues officielles et particulièrement pour appuyer les communautés de langue officielle en situation minoritaire afin de favoriser leur développement et leur épanouissement. De plus, BAC autoévaluera ses propres services au public de manière aléatoire afin de détecter ses lacunes en matière de langues officielles et d'y apporter les correctifs nécessaires.

Mesures mises de l'avant pour respecter la directive sur la gestion des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences

Dans le Budget fédéral de 2009, le gouvernement du Canada a imposé une limite sur les frais de déplacements, d'accueil et de conférences au niveau des dépenses de 2008-2009. BAC s'assure par un suivi régulier de respecter cet engagement. Les dépenses d'accueil à être approuvées par le bibliothécaire et archiviste du Canada font l'objet d'un processus de pré-approbation trimestriel alors que les plans de dépenses de voyage et de conférences sont pré-approuvés annuellement. Cela est fait dans le but de s'assurer que les activités proposées sont nécessaires à la réalisation du mandat et des priorités de BAC, et que les options les plus économiques et les plus efficaces ont été considérées.

La décision sur le prolongement du Programme national de développement des archives (PNDA) sera prise prochainement

BAC offre maintenant une aide financière à des archives canadiennes et à des organismes apparentés par l'entremise du Programme national de développement des archives (PNDA) afin de les aider à augmenter leur capacité à préserver et à rendre accessibles les documents d'archives uniques qui documentent l'histoire du Canada et des Canadiens. Le cycle de ce programme quinquennal se termine en 2010-2011. Suite à une évaluation sommative, qui a été achevée en 2010, une décision quant à la continuation du programme devra être prise d'ici mars 2011.

Section III : Renseignements supplémentaires

Principales données financières

État prospectif condensé des opérations

Les points saillants de l'information financière prospective présentée dans ce *Rapport sur les plans et les priorités* se veulent un survol de l'ensemble de la situation financière et des activités de Bibliothèque et Archives Canada (BAC). Ces points saillants sont préparés selon une comptabilité d'exercice afin de renforcer l'obligation de rendre compte, d'accroître la transparence et d'améliorer la gestion financière. Les états financiers prospectifs se trouvent sur le site Web de Bibliothèque et Archives Canada.

Pour l'exercice prenant fin le 31 mars

(en milliers de dollars)

État prospectif 2011-2012	Coût de fonctionnement net		
	Dépenses		
	Recettes		
	Total des recettes		
	Total des dépenses	152 468	
	Total des recettes	530	
	Coût de fonctionnement net	151 938	

Liste des tableaux supplémentaires

- L'écologisation des opérations gouvernementales
- Vérifications internes et Évaluations à venir (trois prochains exercices)
- Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- Sommaire des dépenses en capital par activité de programme

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le *Rapport sur les plans et priorités* est disponible sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse : <http://www.lbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-fra.asp>.

Avantages pour les Canadiens

- revoir nos priorités en matière de TI dans le contexte du projet d'architecture d'entreprise, et concevoir un mode de gouvernance pour l'établissement de nos priorités en TI et la planification de nos investissements;

Des services internes efficaces garantissent que BAC est capable de s'acquitter de son mandat de manière rentable et de répondre aux besoins des Canadiens avec efficacité.

royons, contribuera aussi à accroître la motivation du personnel envers la modernisation. En 2011-2012, nous allons donc :

- identifier les principales compétences requises pour réaliser les IMI, et effectuer une analyse du personnel de BAC afin d'identifier ses forces et ses faiblesses;
- nous intéresser en priorité aux politiques en ressources humaines (RH) qui ont le plus besoin d'être améliorées pour soutenir notre stratégie en matière de ressources humaines, puis élaborer un plan d'action pour s'occuper des autres politiques en RH;
- proposer un modèle pour accroître l'efficacité et la transparence de nos processus de recrutement et de classification du personnel;
- mettre en œuvre un cadre de gestion des talents afin d'aider les employés à réaliser leurs aspirations professionnelles et à maximiser leurs forces en milieu de travail.

Initiative de modernisation et d'innovation n° 6 : D'ici l'automne 2011, BAC aura mis en place une structure afin de garantir que ses stratégies, ressources et investissements en matière de technologie de l'information s'inscrivent bien dans les priorités de la modernisation.

L'environnement numérique pose de sérieux défis à notre infrastructure actuelle en technologie de l'information (TI). Notre environnement en TI est caractérisé par un manque de conception ou de coordination centralisée à l'échelle de l'institution, de nombreux systèmes de TI dans tous les secteurs d'activités, ayant parfois des fonctionnalités similaires ou se chevauchant, et des demandes de services concurrentes pour des ressources en TI insuffisantes dans l'ensemble de l'organisation. Cette infrastructure en TI, qui ne répond pas toujours aux besoins des clients, doit quand même servir de base pour certaines de nos activités collaboratives.

Nous savons que les TI, correctement utilisées, joueront un rôle central dans la réalisation de notre projet de modernisation, surtout en ce qui concerne l'acquisition de documents numériques, la numérisation de documents analogiques, la préservation, la collaboration, l'exploration et le partage des fonds et collections de BAC par de nouveaux moyens, et l'utilisation des technologies émergentes.

Nous allons progresser dans cette voie au moyen d'une architecture d'entreprise (AE), soit un processus méthodique axé sur les activités, par lequel nous allons définir nos objectifs et stratégies organisationnelles, les actifs et les processus requis pour les réaliser, et décrire leurs effets sur nos objectifs en technologie de l'information. Nous utiliserons l'AE pour élaborer et documenter les principaux services, objectifs organisationnels, valeurs, intervenants, facteurs de motivation et la vision de BAC. Nous allons aussi concevoir une feuille de route stratégique établissant des priorités en matière de TI, qui pourra le mieux soutenir l'ensemble de nos activités, ainsi que notre mission, notre vision et notre mandat.

Grâce à une évaluation réalisée en 2010-2011 des possibilités en TI à BAC et à l'élaboration d'une AE, nous aurons une vue d'ensemble cohérente de la situation actuelle de BAC en ce qui concerne les TI et de l'approche à adopter pour répondre à nos besoins en TI de manière uniforme et applicable à l'échelle de l'organisation. En 2011-2012, nous allons donc :

- examiner l'AE et déterminer dans quelle mesure les éléments actuels, tels que les services, les applications informatiques et les bases de données, s'y intègrent — et quels sont les éléments dont nous aurons besoin pour soutenir la modernisation de manière plus stratégique;

Ressources humaines (ETP) et Dépenses prévues (milliers \$)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
217	28 376,6	217	28 370,9	217	28 370,9

Faits saillants de la planification

Les services internes apportent une contribution essentielle à la réalisation des deux objectifs stratégiques et de toutes les priorités organisationnelles de BAC. Ils garantissent le respect des lois, règlements et politiques du gouvernement canadien. Nos services internes comprennent les responsabilités des cadres dirigeants, la finance et les installations, les ressources humaines, la gestion des contrats, la sécurité, la planification, les technologies de l'information, les communications, la vérification et l'évaluation.

En plus des activités courantes qui assurent le fonctionnement de BAC, cette activité de programme constitue l'élément central de l'une des priorités organisationnelles.

Priorité organisationnelle : BAC renforcera sa capacité à gérer et à déléguer les responsabilités

La plupart de nos priorités organisationnelles dépendent largement des services internes. Par exemple, le gouvernement s'attend à ce que BAC, comme toutes les autres institutions fédérales, améliore sa gestion de l'information conformément à sa Directive sur la tenue de documents. Deux IMI se rattachent toutefois directement à cette priorité.

Initiative de modernisation et d'innovation n° 5 : Au printemps 2011, BAC commencera à mettre en œuvre une stratégie pour répondre à ses besoins en ressources humaines afin de soutenir la modernisation.

En 2004, la création de BAC a regroupé le personnel des deux institutions fusionnées. La plupart des méthodes de travail, de même que les compétences requises pour les appliquer, n'ont pas changé. Cependant ces méthodes vont évoluer et de nouvelles compétences seront nécessaires pour répondre aux exigences de l'institution modernisée.

Nous reconnaissons aussi l'importance accordée dans toute l'administration fédérale à l'accroissement des compétences professionnelles et à la convergence de ces compétences pour bien fonctionner dans un environnement dominé par les technologies de l'information. Les compétences professionnelles des nouveaux employés témoignent de l'évolution des spécialités en bibliothéconomie, en archivistique et en gestion de l'information dans les maisons d'enseignement, et de la diversité des nouvelles approches adoptées dans les autres institutions de mémoire.

Pour répondre à ces approches et à d'autres tendances qui façonnent la main-d'œuvre et les milieux de travail de demain, ainsi qu'aux nouvelles règles découlant de la Loi sur la modernisation de la fonction publique, nous sommes engagés à ce que notre personnel soit encore plus compétent, efficace, motivé et représentatif de la société canadienne. Nous avons l'intention d'accélérer le développement professionnel de nos employés et de nos gestionnaires grâce à une stratégie novatrice en ressources humaines qui, nous le

Initiative de modernisation et d'innovation n° 12 : À partir de l'hiver 2011, BAC concevra une structure unique qu'il utilisera, ainsi que les autres créateurs, donateurs et utilisateurs, pour décrire ses fonds et collections.

On définit généralement les métadonnées comme des « données sur les données ». Elles offrent un moyen normalisé de décrire l'information contenue dans notre collection, tels les noms d'auteurs ou les sujets. Les métadonnées facilitent aux chercheurs le repérage de l'information la plus pertinente et à nos employés la gestion de la collection. À BAC, il n'y a pas de structure unique de description pour l'ensemble des collections. Nous utilisons des méthodes de travail distinctes pour les publications, les archives privées et les documents gouvernementaux, ainsi que pour les différents supports documentaires.

La mise en place d'une structure descriptive unique basée sur les métadonnées se fera par étapes. Nous examinerons d'abord les pratiques exemplaires adoptées ailleurs; nous concevrons ensuite un cadre d'action qui orientera nos choix à venir. Tout ceci devra faire l'objet de consultations à l'interne et à l'externe et devrait contribuer à déterminer comment nous pourrions mieux utiliser les métadonnées générées par des tierces parties qui créent du patrimoine documentaire.

En 2011-2012, nous prévoyons :

- élaborer un cadre d'action pour la mise en place d'une norme de métadonnée unique pour la description;
 - concevoir des outils afin d'obtenir des métadonnées des éditeurs, des donateurs, des créateurs et des utilisateurs pour compléter les descriptions de BAC.
- ### Avantages pour les Canadiens
- Les Canadiens jouiront d'un meilleur accès à une plus grande partie de notre collection; l'information sera plus facile à trouver, et de manière plus uniforme.
 - Les Canadiens recevront des services répondant à leurs besoins, et que BAC fournira de manière plus efficace.

- évaluer les flux de travaux actuels et déterminer un modèle de prestation de service optimal;
- augmenter la reproduction numérique pour y inclure les demandes reçues en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Initiative de modernisation et d'innovation n° 8 : Au printemps 2011, BAC aura élaboré un nouveau modèle de service afin de fournir aux Canadiens un accès aux ressources documentaires.

Une analyse et une révision en profondeur de nos méthodes de prestation de services nous aideront à identifier la combinaison optimale de moyens et de niveaux de service pour satisfaire les attentes en constante évolution de notre clientèle et pour favoriser une large utilisation de notre collection. Nous procéderons à des changements dans le but de maximiser nos ressources, notamment en favorisant la prestation de services électroniques. Pour ce faire, nous allons :

- concevoir pour BAC un modèle de services à plusieurs niveaux;
- réaliser un projet pilote pour expérimenter différents niveaux de service et les évaluer.

Initiative de modernisation et d'innovation n° 9 : D'ici 2014, BAC aura raccourci le délai entre l'acquisition d'un document et son accessibilité, et garantira que les utilisateurs pourront repérer et consulter tous ses fonds et collections.

Au cœur de cette IMI se trouve la révision en profondeur de nos procédures de travail reliées aux activités d'acquisition et d'exploration des ressources. Nous chercherons surtout à améliorer le processus et à raccourcir les délais entre l'acquisition de ressources documentaires et leur accessibilité aux Canadiens. Pour y arriver, nous allons :

- expérimenter un nouveau modèle de processus de haut niveau pour la chaîne d'approvisionnement de BAC.

Initiative de modernisation et d'innovation n° 10 : À l'été 2011, BAC aura procédé à un examen de sa prestation de services aux organismes voués au patrimoine documentaire, dans le cadre d'une approche pancanadienne.

BAC et ses organismes prédécesseurs jouissent d'une longue expérience en matière de prestation de services aux bibliothèques et aux communautés archivistiques, ainsi qu'aux éditeurs. Ces services comprennent : des projets de normes nationales et internationales en bibliothéconomie et en archivistique; le prêt entre bibliothèques; les catalogues nationaux; le premier catalogage de publications canadiennes en vue de leur distribution dans les librairies et les bibliothèques; la fourniture de numéros internationaux normalisés pour les livres et pour les périodiques aux éditeurs canadiens; et le Programme national de développement des archives. Afin d'offrir la meilleure combinaison de services possible à ses clients institutionnels, de la manière la plus efficiente possible, BAC a entrepris un examen de l'ensemble de ses services. En 2011-2012, nous avons l'intention, en nous appuyant sur la recherche et l'analyse stratégique effectuées durant l'année 2010-2011, de :

- proposer, soumettre à la consultation et développer une stratégie de services qui sera précisée au besoin pour des clients institutionnels;
- créer et mettre en œuvre cette stratégie par étapes.

Ressources humaines (ETP) et Dépenses prévues (milliers \$)

2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
220	23 428,9	220	23 511,7	220	23 511,7
Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Les Canadiens ont accès au patrimoine documentaire du Canada		Pourcentage d'utilisateurs satisfaits des différents modes de prestation de service modernisés		En mars 2012 : <ul style="list-style-type: none">• par courrier : 75 %• en ligne : 70 %• à des expositions : 70 %	
		Pourcentage d'utilisateurs qui confirment avoir trouvé ce qu'ils cherchaient		En ligne : 60 % Pourcentage de référence à établir en mars 2012 : en personne; par téléphone; par courrier	

Faits saillants de la planification

Cette activité de programme concerne la diffusion et l'accessibilité des ressources documentaires canadiennes. Elle est réalisée grâce aux programmes, services et activités de BAC, dont plusieurs sont offerts en ligne ou en collaboration avec divers partenaires. À titre d'exemple, nous utilisons les murs et les écrans d'autres institutions pour mettre en œuvre notre programme du Musée du portrait du Canada, afin que les Canadiens n'habitant pas la région de la capitale nationale puissent voir la collection de portraits de BAC. L'activité de programme comprend le travail sous-jacent de description et d'organisation des fonds et collections dont le résultat peut se présenter sous forme de base de données, d'index ou de catalogues. Les responsabilités de BAC incluent le soutien aux bibliothèques et à la communauté archivistique du Canada par le biais d'initiatives telles que le Programme national de développement des archives (PNDA). Parce qu'elle représente le visage de BAC aux Canadiens, cette activité de programme est un des éléments centraux de la modernisation. En lien avec cette activité, nous allons réaliser quatre LMI associées à deux priorités organisationnelles.

Priorité organisationnelle : BAC améliorera l'accès à ses fonds et collections

Initiative de modernisation et d'innovation n° 7: D'ici le printemps 2012, BAC changera sa façon de reproduire les ressources documentaires et de transmettre les copies pour adopter la reproduction et l'entreposage numériques, facilitant par la même occasion la publication de contenus en ligne.

Cette LMI concerne nos méthodes de reproduction des documents non numériques de notre collection. Nous effectuons environ 750 000 photocopies par année pour nos clients. Notre objectif est de fournir toutes les copies exclusivement sous forme numérique et d'adapter le contenu que nous produisons afin de pouvoir le diffuser en ligne. Les étapes à franchir en 2011-2012 sont les suivantes :

Ressources humaines (ETP) et Dépenses prévues (milliers \$)

2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
197	26 463,8	197	29 791,6	197	13 037,6
Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Objectifs	
La collection de BAC est conservée de manière appropriée afin d'en garantir l'accessibilité aux générations actuelles et futures.		Proportion de la collection entreposée de manière appropriée		45 % en mars 2012	

Faits saillants de la planification

Cette activité de programme est étroitement associée à notre mandat de gérer la collection de manière à garantir sa conservation et son accessibilité à long terme à l'ensemble des Canadiens. En 2011-2012, les spécialistes de BAC continueront de recourir à une batterie de techniques archivistiques et de préservation pour traiter les documents analogiques et numériques et faciliter leur circulation et leur entreposage. Ces spécialistes poursuivront leur travail de préservation et de reproduction de matériel fragile et de numérisation de documents afin d'en garantir l'accessibilité aux Canadiens. Alors que la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation externe et la conception d'une approche cohérente de « société globale » décrites dans l'activité de programme 2.1 auront des répercussions sur la présente activité de programme, une autre Initiative de modernisation et d'innovation s'avère ici très pertinente.

Priorité organisationnelle : BAC garantira la préservation des documents numériques

Initiative de modernisation et d'innovation n° 11 : D'ici 2017, BAC aura mis en place les technologies et les outils assurant la préservation du patrimoine documentaire numérique du Canada conformément à la modernisation.

Cette initiative s'ajoutera aux efforts que nous déployons actuellement pour corriger les lacunes et répondre aux besoins communs des institutions de mémoire en matière de préservation des documents numériques. Nous avons refléchi à la meilleure manière possible d'établir un Dépôt numérique fiable (DNF) à BAC depuis quelques années. Notre propre expérience et celle vécue dans d'autres pays nous ont permis de voir comment un tel dépôt à BAC pourrait fonctionner au sein d'un réseau canadien de DNF. L'expérience nous apprend que nous devons procéder par étape. En 2011-2012, nous poursuivrons les travaux entrepris en 2010-2011, tels que l'élaboration d'un projet d'examen de la stratégie de DNF pour les documents gouvernementaux numériques. Nous avons l'intention, notamment :

- de concevoir un mode de gestion pour le projet stratégique du DNF (technique);
- de définir l'architecture de programme, la technologie, les politiques, l'organisation et le cadre général du DNF.

Avantages pour les Canadiens

- Le patrimoine documentaire numérique du Canada sera mieux préservé et plus facilement accessible aux Canadiens vivant ici et à l'étranger.

Avantages pour les Canadiens

- À mesure que nous progresserons dans notre démarche de modernisation, que nous appliquerons les stratégies et réaliserons les projets décrits dans cette activité de programme, la collection de BAC saura de mieux en mieux refléter la diversité de l'expérience canadienne et répondre à la grande variété d'intérêts et de besoins des Canadiens en matière de patrimoine documentaire.
- BAC va gérer ses acquisitions de manière à rendre ses fonds et collections accessibles aux Canadiens le plus rapidement possible.

- mise en place des instruments de politique nécessaires pour procéder à l'examen systématique décrit plus haut;
- élaboration de méthodologies pour un nouveau programme de réévaluation visant à garantir la conservation des ressources documentaires pertinentes.

deux étapes suivantes :

et l'utilisation des documents restants. En 2011-2012, nous entreprendrons ce long processus par les aucune valeur opérationnelle ou archivistique, réduisant ainsi les coûts d'entreposage et facilitant le repérage gouvernements, lequel nous a permis d'éliminer de nos étagères des kilomètres de documents n'ayant utiles. Nous allons profiter de l'expérience acquise lors d'un examen de nos fonds d'archives qui pourraient être transférées vers d'autres institutions de mémoire où elles seraient plus pertinentes ou plus Un examen systématique des fonds et collections de BAC permettra d'identifier les ressources documentaires

canadienne » ou alors font double emploi par rapport à d'autres que nous avons déjà. actuel. Ces ressources documentaires ne constituent peut-être pas « le plus fidèle témoignage de la société fonction de différents critères de sélection, il est possible que certains ne correspondent plus à notre mandat Comme nous avons acquis nos fonds et collections de ressources documentaires à différentes époques et en

Initiative de modernisation et d'innovation n° 4 : À partir du printemps 2011, BAC examinera la pertinence de ses fonds et collections en fonction de son mandat et d'une approche modernisée de l'évaluation.

- réaliser des progrès en vue d'une nouvelle politique d'évaluation et d'acquisition.

documentaire durant l'année 2011-2012, laquelle permettra de :

faire l'objet d'une importante consultation auprès des différents milieux intéressés par le patrimoine selon un mode sélectif ou au cas par cas, par le biais de cadeaux, de dons ou d'achats. Cette question devra manière exhaustive en vertu du dépôt légal, alors que les documents non publiés sous tout format sont acquis modifier les modèles d'acquisition actuels de BAC selon lesquels les documents publiés sont acquis de À l'avenir, cette IMI orientera les choix de BAC en matière d'acquisition et de préservation. Elle pourrait

Initiative de modernisation et d'innovation n° 2 : D'ici 2015, BAC aura complété la mise en œuvre d'une approche qui lui permettra d'évaluer et de préserver de manière cohérente le patrimoine documentaire sous tout format et de déterminer à quel endroit il devrait être conservé.

d'innovation.

conservées en permanence. Cette question centrale a inspiré deux Initiatives de modernisation et recherche. Cela nous permettra de déterminer, parmi nos collections actuelles, celles qui méritent d'être orientera nos décisions par rapport à ce que nous allons acquérir, préserver et rendre accessible à la BAC doit déterminer ce qui constitue « le plus fidèle témoignage de la société canadienne », puisque cela

Priorité organisationnelle : BAC redéfinira sa manière de sélectionner les ressources documentaires devant être acquises pour les Canadiens

Ces travaux nous permettront de bien identifier les compétences et les ressources nécessaires à l'établissement de collaborations en vue de mettre en place un réseau efficace et durable d'institutions de mémoire à l'échelle du Canada.

Résultat stratégique 2 : La mémoire continue du Canada est documentée et disponible pour les générations actuelles et futures

Activité de programme 2.1 : Documentation de l'expérience canadienne

Ressources humaines (ETP) et Dépenses prévues (milliers \$)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
271	27 155,4	271	27 220,8	271	27 220,8
Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Objectifs	
La collection de BAC est pertinente et représentative de la société canadienne.		Pourcentage des usagers qui considèrent que la collection de BAC est représentative de l'expérience canadienne.		Pourcentage de référence à établir en mars 2012	

Faits saillants de la planification

Cette activité de programme est centrée sur notre mandat d'acquérir des éléments du patrimoine documentaire publiés et non publiés qui représentent la mémoire permanente du Canada, reflètent la société canadienne et intéresseront les générations actuelles et futures. En 2011-2012, la majeure partie de cette activité continuera de s'exercer conformément aux exigences de notre loi constitutive, notamment par le dépôt légal de publications par les éditeurs et en vertu du mandat relatif aux documents gouvernementaux. La modernisation nous amène à revoir et à mettre à jour nos priorités et nos méthodes en matière d'évaluation et d'acquisition. Notre but est de faire en sorte que la collection de BAC soit cohérente, pertinente et tienne compte du rôle de BAC au sein des institutions vouées au patrimoine documentaire du Canada. Comme l'évaluation et l'acquisition préparent le terrain pour les engagements de BAC en matière de préservation et d'exploration des ressources, cette activité de programme est au centre des Initiatives de modernisation et d'innovation associées à deux des six priorités organisationnelles décrites dans la Section I du rapport.

Priorité organisationnelle : BAC adoptera une approche plus collaborative pour réaliser son mandat

Initiative de modernisation et d'innovation n° 1 : Au printemps 2011, BAC aura mis en œuvre une stratégie afin d'orienter ses communications externes et sa collaboration avec ses divers partenaires et intervenants, particulièrement en soutien à la modernisation.

- BAC reconnaît qu'il n'est ni possible ni même nécessaire d'acquérir la totalité du patrimoine documentaire du Canada. Dans le cadre de la modernisation, nous nous percevons dans l'avenir comme un partenaire au sein d'un vaste réseau pancanadien composé d'institutions vouées au patrimoine documentaire partageant des rôles et des responsabilités. En 2011-2012, nous prévoyons progresser dans la réalisation de cette IMI et :
- mettre en œuvre une nouvelle et vaste stratégie de mobilisation à l'externe;
- élaborer en collaboration un modèle de réseau et prévoir la mise en place par étapes du réseau pancanadien d'organismes voués au patrimoine documentaire.

- L'attention particulière portée à l'identification des ressources documentaires à valeur opérationnelle dans les institutions fédérales facilitera la préservation et l'exploration de l'information conservée, favorisant ainsi une prestation de programmes efficace, des réponses plus rapides aux demandes relatives à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels et un meilleur soutien en cas de litige.
 - L'engagement à conserver uniquement les ressources documentaires à valeur opérationnelle permanente, ou valeur archivistique, bénéficiera aux contribuables en permettant un meilleur contrôle des conditions et coûts d'entreposage des documents.
- ayant une valeur opérationnelle dans les institutions fédérales et de consulter les documents à valeur archivistique conservés à BAC.

BAC gère les deux activités de programme associées à ce résultat stratégique par le biais d'une approche intégrée qui soutient la gestion de l'information dans l'ensemble de l'administration fédérale. Nous avons déjà considérablement modernisé notre approche à l'égard de ce résultat stratégique en appuyant l'administration fédérale dans sa mise en œuvre de la *Directive sur la tenue de documents* de 2009. Cette approche contribue à faciliter les décisions de BAC concernant l'acquisition et la gestion des documents gouvernementaux. Elle aide également les institutions fédérales à s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard de leur propre tenue de documents et de leur gestion de l'information.

Conformément à notre mandat d'orienter et de coordonner les services de bibliothèques fédérales, nous poursuivons l'implantation d'une nouvelle vision et d'un nouveau modèle de gestion auprès des bibliothèques fédérales, des institutions et des principaux intervenants. Cet exercice consistera à examiner différentes stratégies dans le but de faciliter l'accès à l'information à l'ensemble des employés du gouvernement, en tirant profit de l'industrie de l'information numérique en pleine expansion et en permettant aux bibliothèques fédérales d'acquiescer et de diffuser l'information de manière plus efficiente.

Durant l'année 2011-2012, nous allons concentrer principalement nos efforts sur la collaboration avec les ministères et organismes en adoptant une nouvelle approche relative aux *autorisations de disposer de documents* (ADD). Ces dernières fixent les conditions selon lesquelles les institutions gouvernementales disposent de leurs documents qui n'ont plus de valeur opérationnelle, habituellement en autorisant leur destruction ou en demandant leur transfert à BAC.

Priorité organisationnelle : BAC redéfinira sa manière de sélectionner les ressources documentaires devant être acquises pour les Canadiens

Initiative de modernisation et d'innovation n° 3 : Au printemps 2011, BAC commencera à utiliser un cadre et des outils modernisés dans ses interventions auprès de l'ensemble des ministères et organismes du gouvernement canadien, afin de garantir une gestion efficace de l'information gouvernementale.

En 2011-2012, un nouveau plan stratégique à l'échelle de l'administration fédérale améliorera la tenue de documents dans l'ensemble du gouvernement; ce plan sera mieux aligné au mandat d'acquisition de BAC. Les résultats attendus sont, notamment :

- une nouvelle méthodologie uniforme pour soutenir la tenue de documents dans les institutions fédérales, laquelle se manifeste en particulier par l'adoption de nouveaux outils de disposition qui recouvrent plusieurs institutions, au lieu des traditionnelles autorisations spécifiques destinées à une seule institution;
- de nouveaux mécanismes pour aider les institutions à établir la valeur opérationnelle de leurs ressources documentaires;
- la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation pour les institutions fédérales qui permettra aux employés du gouvernement de mieux comprendre leurs responsabilités en matière de tenue de documents et de gestion de l'information, et d'agir en conséquence.

Avantages pour les Canadiens

- La mise en œuvre d'un nouveau régime de tenue de documents dans l'ensemble du gouvernement fédéral permettra aux Canadiens d'exercer leurs droits d'accès aux documents gouvernementaux

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique 1 : L'information gouvernementale courante est gérée afin d'assurer l'imputabilité du gouvernement

Activité de programme 1.1 : Elaboration d'instruments de réglementation et d'outils en tenue de document

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (milliers \$)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
121	5 128,9	121	5 125,1	121	5 125,1
Résultats attendus de l'activité de programme					
Indicateurs de rendement					
Objectifs					
Un régime de réglementation est établi au sein du GC afin que l'information gouvernementale soit gérée et disposée de manière appropriée					
Pourcentage d'institutions qui considèrent que la tenue de documents et les services de bibliothèque font partie intégrante de leur culture organisationnelle					
Pourcentage de référence à établir en ma 2012					

Activité de programme 1.2 : Collaboration à la gestion des documents gouvernementaux

Ressources humaines (ETP) et Dépenses prévues (milliers \$)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
89	2 406,2	89	2 406,2	89	2 406,2
Résultats attendus de l'activité de programme					
Indicateurs de rendement					
Objectifs					
Augmentation de la capacité et facilité de gérer de façon efficace l'information du GC					
Pourcentage d'institutions du gouvernement du Canada qui démontrent leur faculté à gérer l'information de façon efficace					
Pourcentage de référence à établir en ma 2012					

Postes votés et postes législatifs

(Milliers \$)

Postes votés ou législatifs (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses	Budget principal des dépenses	2011-2012
55	Dépenses de fonctionnement	97 071,1	90 855,2	
57	Dépenses de capital	11 998,0	10 350,0	
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	11 216,1	11 754,6	
TOTAL		120 285,2	112 959,8	

Les estimations par postes votés sont présentées dans le Budget principal des dépenses 2011-2012 disponible à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/mc-bpd/info/infofra.asp>

La diminution globale de 7,3 millions de dollars est principalement attribuable à ce qui suit:

- une hausse de 1,2 million de dollars pour la transformation du bien immobilier situé à Gatineau (Québec) en tant qu'installation pour l'entreposage de collections avec rayonnages à haute densité;
- une hausse de 539 mille dollars pour les Régimes d'avantages sociaux des employés (Postes législatifs);
- une diminution de 6,4 millions de dollars pour la construction d'une installation pour la préservation des documents du patrimoine documentaire du Canada à base de cellulose de nirate;
- une diminution de 1,6 million de dollars pour appuyer la modernisation des laboratoires fédéraux (poste horizontal) (budget fédéral de 2009); et
- une diminution de 901,8 mille dollars dus aux mesures de limitations des coûts (budget fédéral de 2010).

- 1.1 Elaboration d'instruments de réglementation et d'outils de tenue de documents
- 1.2 Collaboration à la gestion des documents gouvernementaux à valeur opérationnelle afin d'en assurer la disponibilité
- 2.1 Documentation de l'expérience canadienne
- 2.2 Conservation de la mémoire continue
- 2.3 Exploration des ressources documentaires
- 3.0 Services internes

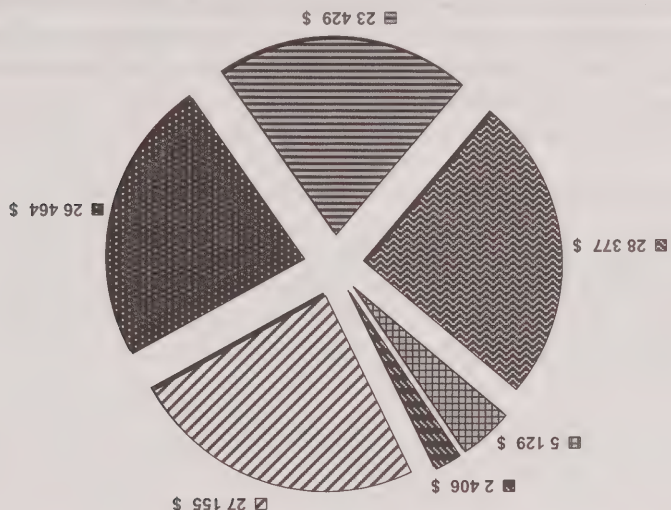


Figure 5 : Dépenses prévues par activité de programme en 2011-2012 (milliers \$)

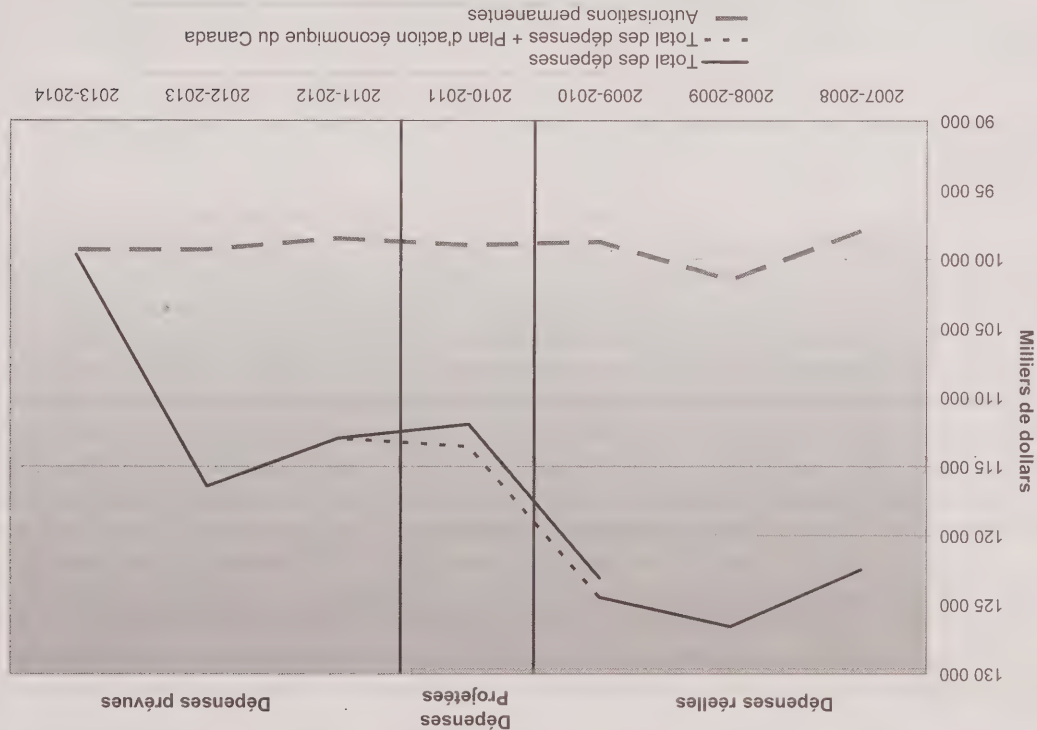


Figure 4 : Tendances au chapitre des dépenses

Le financement de base de Bibliothèque et Archives Canada est demeuré stable au cours des quatre dernières années, s'élevant à environ 100 millions de dollars par exercice financier. Il est vrai que nous avons connu un accroissement de notre financement permanent pour répondre, notamment, à l'augmentation de notre charge de travail résultant de l'entrée en vigueur de la *Loi fédérale sur la responsabilité* et au financement relatif aux négociations collectives. Cependant, nous avons en contrepartie contribué de façon équivalente et permanente aux initiatives gouvernementales telles que l'exercice de revue stratégique visant à réaffecter les ressources à des priorités plus élevées du gouvernement, ce qui explique pourquoi notre financement permanent semble être demeuré au même niveau. À titre d'exemple, pour 2010-2011, nous avons reçu du financement au montant de 4,0 millions de dollars pour des négociations collectives, mais, en contrepartie, nous avons également contribué à l'exercice gouvernemental d'examen stratégique pour un montant de 4,6 millions de dollars. En réponse à cette dernière réduction, BAC a révisé ses activités de base et continuera de le faire tout au long de 2011-2012 afin de livrer son mandat de manière plus efficiente.

Les dépenses effectuées par BAC, en excédent du financement permanent de 100 millions de dollars, ont servi à réaliser des projets précis pour lesquels l'institution a reçu un financement temporaire. La fluctuation des dépenses s'explique principalement par les projets temporaires suivants :

1. Entre 2005-2006 et 2010-2011, nous avons reçu approximativement 24,5 millions de dollars du ministère du Patrimoine canadien pour la création de contenus culturels en ligne et divers autres projets de numérisation réalisés en collaboration.

2. Pendant une période de trois ans, qui a débuté en 2007-2008, nous avons reçu 21,7 millions de dollars pour remplacer nos systèmes obsolètes et offrir la capacité de gérer les publications et les documents numériques du gouvernement du Canada.

3. En 2008-2009, nous avons reçu l'autorisation de construire une installation pour la conservation du patrimoine documentaire canadien sur support de cellulose de nitrate (photographies et films). Nous avons dépensé 7,7 millions de dollars en 2009-2010 et nous prévoyons dépenser 4,5 millions de dollars additionnels en 2010-2011.

4. En 2009-2010, nous avons obtenu l'autorisation d'entreprendre l'aménagement d'un édifice pour l'entreposage de la collection, lequel sera équipé de rayonnages à haute densité. Nous avons dépensé 1,0 million de dollars en 2009-2010, et nous prévoyons dépenser 2,8 millions de dollars en 2010-2011, 14,1 millions de dollars en 2011-2012 et 17,5 millions de dollars en 2012-2013.

Les projets 3 et 4 s'inscrivent dans une des composantes du mandat de BAC, soit la préservation du patrimoine documentaire du Canada.

Bibliothèque et Archives Canada s'est engagé à dépenser avec prudence et à s'assurer que des résultats mesurables seront atteints au bénéfice des Canadiens. Nous travaillons en étroite collaboration avec les ministères et organismes gouvernementaux, ainsi qu'avec les milieux intéressés à l'externe, afin de garantir la réalisation efficace et efficiente de nos activités, et d'offrir un meilleur accès à notre collection.

Le profil de risque de BAC résulte de l'évaluation des principaux risques qui menacent les opérations courantes de l'organisation et la réalisation de son mandat en général. La modernisation constitue la démarche stratégique mise de l'avant par BAC afin de s'acquitter de son mandat d'une manière qui demeure pertinente aux yeux des Canadiens.

Le besoin de faire les bons choix en matière d'acquisition

Il n'a jamais été possible à BAC, ni à aucun autre organisme de recueillir tout le patrimoine documentaire disponible. Comme tenu du volume de ressources documentaires créées quotidiennement, et qui pourraient faire partie du patrimoine documentaire du Canada, notre institution doit absolument avoir une vision très claire de ce qu'elle devrait acquérir ou ne pas acquérir. La modernisation inclut des éléments tels qu'une nouvelle approche de l'évaluation qui nous aidera à formuler cette vision. Elle suppose un engagement à intensifier la collaboration en vue de l'établissement d'un réseau pancanadien d'organismes voués au patrimoine documentaire, dans lequel les milieux intéressés chercheront à rassembler des collections qui se complètent mutuellement, afin que toute nouvelle acquisition soit effectuée par l'organisme pour lequel cette acquisition est la plus pertinente.

Le besoin de faire les bons choix en matière de préservation

Tel qu'indiqué précédemment, BAC dispose des infrastructures essentielles et des compétences professionnelles requises pour assurer la préservation de sa collection. Nos besoins en matière de préservation sont considérables; nous devons faire des choix réfléchis afin d'utiliser nos ressources le plus efficacement possible. Dans le cadre de la modernisation, et avec l'adoption d'une méthode d'évaluation plus cohérente des nouvelles collections à acquérir et un examen prévu des collections existantes, nous serons en mesure d'investir nos énergies en préservation de manière plus stratégique, dans une perspective à long terme.

Le besoin de faire les bons choix en matière d'exploration des ressources

Malgré l'ampleur de la collection gérée par BAC, celle-ci n'est pas accessible de manière uniforme. Nous avons fait des progrès considérables au cours des dernières années, notamment par la diffusion d'images en ligne et la prestation de programmes en collaboration avec des organismes partenaires. Dans le cadre de la modernisation, nous prévoyons faire plus. Nous allons, entre autres, procéder à une analyse approfondie de l'ensemble de nos services en ligne avec en tête ce que notre institution une fois modernisée offrirait aux chercheurs individuels et aux autres institutions. Ceci comprendra de nouvelles méthodes de description des ressources documentaires qui permettront de les repérer plus facilement et de manière plus uniforme, ainsi que la mise à jour de nos procédures afin d'accélérer le traitement des nouvelles acquisitions et de les mettre plus rapidement à la disposition des chercheurs.

Le besoin de garantir que les ministères et organismes du gouvernement canadien peuvent gérer

adéquatement leurs ressources documentaires

BAC assume des responsabilités très importantes en matière de gestion de l'information gouvernementale afin de garantir l'imputabilité du gouvernement envers la population canadienne et de favoriser une utilisation optimale de cet actif organisationnel pour une prise de décision efficace. Les institutions gouvernementales doivent maintenant gérer leur information conformément à une nouvelle *Directive sur la tenue de documents*. Notre rôle consiste à leur offrir aide et soutien. Nous répondons à leurs besoins et atténuons les risques d'une mauvaise gestion de l'information dans les institutions en faisant de cet engagement une priorité d'action au sein de notre organisation.

Priorité organisationnelle n° 6 (Gestion)

Type

Lien avec le ou les résultats stratégiques

BAC renforcera sa capacité à gérer et à déléguer les responsabilités

Nouvelle

Les deux résultats

Description : Le projet de modernisation de BAC impliquera d'importants changements dans toute l'organisation, à un moment où l'ensemble de la fonction publique est censé évoluer pour mieux répondre aux besoins des Canadiens et mobiliser l'ensemble des employés. Ces changements exigeront des efforts de la part des dirigeants, à tous les niveaux, pour partager l'information avec leurs employés et obtenir leur entière adhésion aux nouvelles priorités et procédures de l'institution. Plusieurs de ces changements témoignent de notre virage actuel vers une plus large utilisation des technologies de l'information. Compte tenu des contraintes budgétaires, nous devons répondre à nos besoins à la fois en ressources humaines et en technologies de l'information de manière plus stratégique.

Nous avons identifié deux initiatives de modernisation et d'innovation qui concernent nos besoins en capacité interne durant l'année 2011-2012 à mesure que nous progresserons.

- **IMI-5 :** Au printemps 2011, BAC commencera à mettre en œuvre une stratégie pour répondre à ses priorités en ressources humaines afin de soutenir la modernisation.
- **IMI-6 :** D'ici l'automne 2011, BAC aura mis en place une structure afin de garantir que ses stratégies, ressources et investissements en matière de technologie de l'information s'inscrivent bien dans les priorités de la modernisation.

- IMI-12 : À partir de l'hiver 2011, BAC entreprendra l'élaboration d'une structure unique pour décrire ses fonds et collections; les créateurs, donateurs et utilisateurs utiliseront également cette structure.

Nous avons identifié une Initiative de modernisation et d'innovation qui nous aidera à moderniser nos méthodes de description en 2011-2012.

des politiques, des normes et des outils appropriés.

Fournies par les éditeurs, les créateurs, les donateurs et les utilisateurs. Cette structure de métadonnées sera balisée par documentaire et les besoins de nos clients. En outre, BAC complètera ses descriptions en y ajoutant des métadonnées de description unique pour toutes les ressources documentaires, laquelle sera basée sur l'importance du patrimoine pratiques traditionnelles en bibliothéconomie et en archivistique, mais nous devons adopter une structure de les intéressent et à l'organisation de gérer sa collection. Nous utilisons actuellement des normes conformes aux collection. Des descriptions claires et précises permettent aux chercheurs de repérer les ressources documentaires qui exemplaires, est absolument essentielle si nous voulons que les utilisateurs puissent consulter facilement notre Description : L'application efficace et rigoureuse de normes de description, soutenues par des pratiques et des outils

Priorité organisationnelle n° 5 (Opérationnelle)		BAC modernisera ses méthodes pour décrire sa collection afin d'en améliorer l'accès	
Type	Lien avec le ou les résultats stratégiques	Nouvelle	Résultat stratégique n° 2

- IIM-11 : D'ici 2017, BAC aura mis en place les technologies et les outils assurant la préservation du patrimoine documentaire numérique du Canada conformément à la modernisation.

Nous avons identifié une Initiative de modernisation et d'innovation qui nous fera progresser dans le domaine de la préservation numérique en 2011-2012.

d'organismes voués au patrimoine documentaire au Canada. l'intérieur d'un réseau beaucoup plus vaste, conformément à notre engagement de favoriser un réseau collaboratif consiste à utiliser des Dépôts numériques fiables (DNF). Nous travaillons actuellement à faire de BAC un DNF à préserver les documents et publications numériques. La méthode généralement reconnue à l'échelle internationale des priorités de BAC en matière de préservation est d'établir des méthodes et des outils cohérents pour acquérir et Description : La préservation est l'une des trois responsabilités de BAC par rapport au patrimoine documentaire. Une

Priorité organisationnelle n° 4 (Opérationnelle)		BAC garantira la préservation des documents numériques	
Type	Lien avec le ou les résultats stratégiques	Nouvelle	Les deux résultats

- IMI-10 : À l'été 2011, BAC aura procédé à un examen de sa prestation de services aux organismes voués au patrimoine documentaire, dans le cadre d'une approche pancanadienne.

- IMI-9 : D'ici 2014, BAC aura raccourci les délais entre l'acquisition de matériel et son accessibilité, et garantira que les utilisateurs pourront repérer et consulter tous ses fonds et collections.

- IMI-8 : Au printemps 2011, BAC aura élaboré un nouveau modèle de service afin de fournir aux Canadiens un accès aux ressources documentaires.

- IMI-7 : D'ici le printemps 2012, BAC changera sa façon de reproduire les ressources documentaires et de transmettre les copies pour adopter la reproduction et l'entreposage numériques, facilitant par la même occasion la publication de contenus en ligne.

- IMI-6 : D'ici le printemps 2012, BAC changera sa façon de reproduire les ressources documentaires et de transmettre les copies pour adopter la reproduction et l'entreposage numériques, facilitant par la même occasion la publication de contenus en ligne.

Nous avons identifié quatre Initiatives de modernisation et d'innovation qui permettront de clarifier et de relever les défis auxquels nous devons faire face dans la prestation de nos services. Des actions seront menées dans ces quatre initiatives en 2011-2012.

différents milieux intéressés afin de clarifier la façon de traiter certaines questions, notamment les principes qui devront sous-tendre cette future collaboration et son mode de gouvernance, ainsi que la meilleure manière de respecter nos obligations prévues par la loi ou autrement.

Priorité organisationnelle n° 2 (Opérationnelle)		Type	Lien avec le ou les résultats stratégiques
BAC redéfinira sa manière de sélectionner les ressources documentaires devant être acquises pour les Canadiens		Nouvelle	Les deux résultats

Description : Le monde de l'information en pleine expansion et les nouveaux moyens qu'utilisent les Canadiens pour créer, partager et utiliser cette information posent de nouveaux défis à BAC en ce qui concerne sa responsabilité de refléter la société canadienne. BAC doit redéfinir les concepts liés à la valeur des ressources documentaires afin de déterminer ce qui représente le mieux la société canadienne pour les générations actuelles et futures. À cette fin, BAC élaborera une méthode d'évaluation cohérente, qui orientera les priorités futures en matière d'acquisition, la collaboration avec les autres institutions de mémoire et les décisions dans le but d'assurer une gestion optimale des fonds et collections actuels de BAC.

Nous avons identifié trois initiatives de modernisation et d'innovation qui montreront plus clairement comment nous allons définir et aborder le concept d'évaluation et ses conséquences sur notre travail, à l'interne et avec les milieux intéressés. Nous consacrerons beaucoup d'efforts à ces trois initiatives en 2011-2012.

- IM-2 : D'ici 2015, BAC aura complété la mise en œuvre d'une approche qui lui permettra d'évaluer et de préserver de manière cohérente le patrimoine documentaire sous tout format et de déterminer à quel endroit il devrait être conservé.
- IM-3 : D'ici le printemps 2011, BAC commencera à utiliser un cadre et des outils modernisés dans ses interventions auprès de l'ensemble des ministères et organismes du gouvernement canadien, afin de garantir une gestion efficace de l'information gouvernementale.
- IM-4 : À partir du printemps 2011, BAC examinera la pertinence de ses fonds et collections en fonction de son mandat et d'une approche modernisée de l'évaluation.

Priorité organisationnelle n° 3 (Opérationnelle)		Type	Lien avec le ou les résultats stratégiques
BAC améliorera l'accès à ses fonds et collections		Nouvelle	Les deux résultats

Description : L'exploration des ressources à BAC doit mieux répondre aux besoins des Canadiens en matière d'information. Dans l'environnement numérique contemporain, les gens s'attendent à trouver l'information facilement, rapidement et de manière autonome. Afin de demeurer pertinent dans une société où les citoyens sont de plus en plus interconnectés et intégrés à des réseaux sociaux, BAC devra revoir sa façon de communiquer avec les Canadiens, et accroître la présence, la pertinence et la visibilité de ses informations concernant le patrimoine documentaire.

Compte tenu de ses ressources limitées, BAC doit réaliser des économies en optimisant ses modes de prestation de service afin de rejoindre le plus grand nombre possible de Canadiens. Nous devons réduire les délais entre l'acquisition des ressources documentaires et leur accessibilité. Cet environnement nous oblige à examiner rigoureusement nos méthodes traditionnelles pour servir les Canadiens, ainsi que les nombreuses institutions et organisations auxquelles nous offrons des services. Nous devons trouver un équilibre optimal entre les services qui relient les ressources disponibles, notre mandat et notre rôle au sein du réseau pancanadien d'organismes voués au patrimoine documentaire.

Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

L'expérience accumulée par BAC depuis 2004 a été mise à contribution dans la prévision des activités de modernisation pour l'année 2011-2012 et au-delà. BAC demeurera une institution pertinente pour les Canadiens en s'appuyant sur sa capacité de planification et d'analyse détaillées et sur sa capacité de recherche stratégique. Nous tirons profit des leçons apprises pour formuler nos nouveaux objectifs, tout en demeurant flexibles en ce qui concerne les moyens à utiliser pour les atteindre.

Notre démarche de modernisation suppose une mise à jour de nos processus opérationnels, en garantissant que nous accordons la priorité à la réalisation de notre mandat prescrit par la loi et en réexaminant nos politiques afin d'en améliorer la compréhension et d'accroître notre responsabilité. Nous avons établi six nouvelles priorités organisationnelles, dont cinq concernent les opérations et une la gestion. Elles contribueront toutes à l'atteinte des résultats stratégiques de BAC et à la meilleure utilisation possible de ses ressources. BAC enregistrera des progrès par rapport à chacune de ces priorités grâce à une ou à plusieurs des Initiatives de modernisation et d'innovation que nous avons élaborées et lancées à l'automne 2010. L'initiative pertinente apparaît sous chaque priorité dans les tableaux qui suivent. Des précisions supplémentaires sont apportées à la Section II sous l'activité de programme la plus pertinente.

Les Initiatives de modernisation et d'innovation continueront d'évoluer au fur et à mesure que nous apprendrons de nos expériences et que nous ajusterons certains éléments de nos plans et calendriers afin de suivre l'évolution rapide de l'environnement informationnel. BAC deviendra le genre d'institution de mémoire et de collaborateur moderne dont les Canadiens et les autres institutions de mémoire ont besoin et dont elles souhaitent l'arrivée dans le nouvel environnement informationnel.

Priorité organisationnelle n° 1 (Opérationnelle)	Type	BAC adoptera une approche plus collaborative pour réaliser son mandat	
		Nouvelle	Les deux résultats
	Lien avec le ou les résultats stratégiques		Les deux résultats

Description : En raison de l'augmentation spectaculaire de l'information et de la multiplication des moyens de

production du patrimoine documentaire, les modèles de fonctionnement traditionnels des institutions ne conviennent plus. Les institutions doivent collaborer davantage afin d'optimiser les ressources limitées dont elles disposent et de garantir que le patrimoine documentaire permanent du Canada sera bien acquis et préservé au bénéfice des générations actuelles et futures.

BAC et les autres institutions de mémoire doivent travailler en étroite collaboration pour évaluer, acquérir, préserver et rendre accessible le patrimoine documentaire le plus important et le plus représentatif de notre société. Ce virage en faveur de la collaboration devrait permettre à chaque institution de s'acquitter de ses responsabilités de manière plus stratégique, afin que toutes les institutions puissent collaborer plus étroitement, en fonction de leurs juridictions et mandats respectifs, selon une approche pancanadienne de la gestion du patrimoine documentaire.

L'ampleur des changements à opérer pour prendre ce virage collaboratif est considérable, mais nécessaire. Nous avons identifié une initiative de modernisation et d'innovation qui aidera à accélérer les discussions à l'échelle du pays concernant cette orientation et les étapes nécessaires à l'élaboration d'un nouveau modèle de travail pour l'ensemble des institutions de mémoire.

- **IMI-1 : Au printemps 2011, BAC aura mis en œuvre une stratégie afin d'orienter ses communications externes et sa collaboration avec les divers milieux intéressés et intervenants, particulièrement en soutien à la modernisation.**

Nous prévoyons entreprendre la mise en œuvre de cette stratégie au début de l'exercice financier, des efforts soutenus seront alors déployés pour faciliter les échanges entre les institutions. Nous avons l'intention de travailler avec

Activité de programme pour 2011-2012	Prévision des dépenses 2010-2011 (milliers \$)	Dépenses prévues 2011-2012 (milliers \$)		2012-2013	2013-2014	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
Elaboration d'instruments de réglementations et d'outils en tenue de document	-	5 128,9	5 125,1	5 125,1	5 125,1	Affaires gouvernementales : Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces
Collaboration à la gestion des documents gouvernementaux	-	2 406,2	2 406,2	2 406,2	2 406,2	
Documentation de l'expérience canadienne	-	27 155,4	27 220,8	27 220,8	27 220,8	Affaires sociales : Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques
Conservation de la mémoire continue	-	26 463,8	29 791,6	29 791,6	13 037,6	
Exploration des ressources documentaires	-	23 428,9	23 511,7	23 511,7	23 511,7	
Services internes	30 207,9	28 376,6	28 370,9	28 370,9	28 370,9	n/a
Activité de programme jusqu'en 2010-2011	Prévision des dépenses 2010-2011 (milliers \$)	Dépenses prévues 2011-2012 (milliers \$)		2012-2013	2013-2014	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
Céder la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue	7 157,1	-	-	-	-	Affaires sociales : Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques
Céder le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada	54 809,6	-	-	-	-	
Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible pour fins d'utilisation	21 364,1	-	-	-	-	
Total des dépenses prévues	113 538,7	112 959,8	116 426,3	99 672,3		

Sommaire de la planification

Ressources financières (en milliers \$)

2011-2012	1 12 959,8	1 16 426,3	99 672,3
2012-2013			
2013-2014			

Ressources humaines (Équivalent temps-plein - ETP)

2011-2012	1 115	1 115	1 115
2012-2013			
2013-2014			

Résultat stratégique : L'information gouvernementale courante est gérée afin d'assurer l'imputabilité du gouvernement

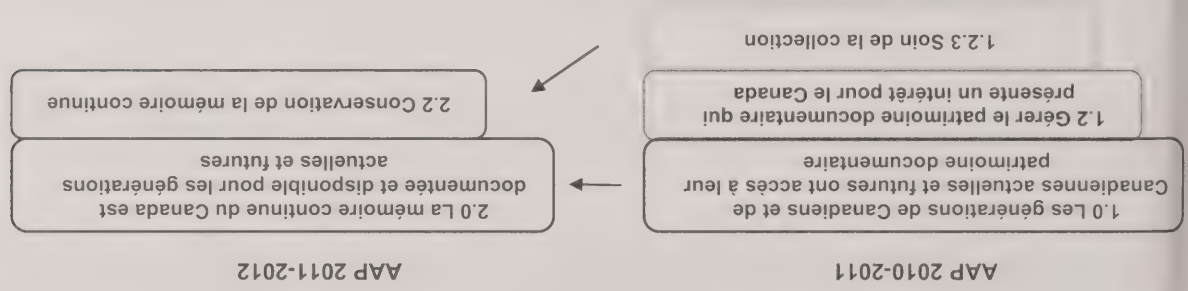
Indicateurs de rendement	Objectifs
Pourcentage des institutions ⁴ qui reçoivent ou maintiennent une cote de rendement « acceptable » ou « forte » en matière de gestion de l'information.	41 % en mars 2012

Résultat stratégique : La mémoire continue du Canada est documentée et disponible pour les générations actuelles et futures

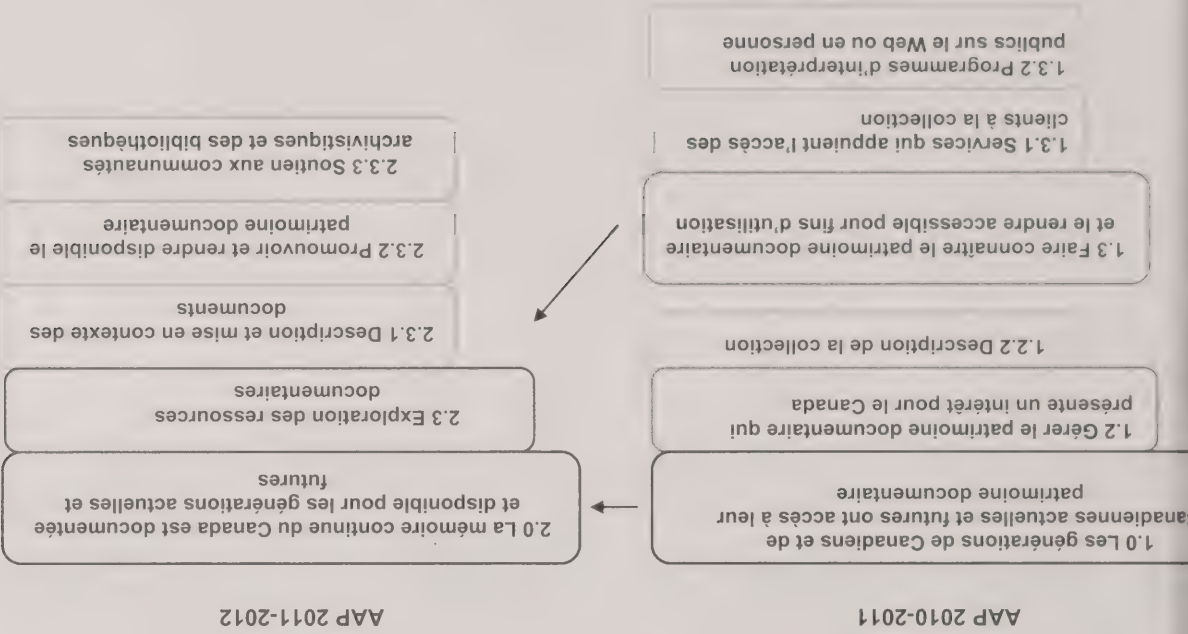
Indicateurs de rendement	Objectifs
Pourcentage de Canadiens qui sont entièrement d'accord sur l'accessibilité de la collection	Pourcentage de référence à établir en mars 2012
Pourcentage de la collection utilisée par les clients	Pourcentage de référence à établir en mars 2012

⁴ Cet indicateur regroupe les institutions qui sont évaluées pour l'indicateur 12 - Efficacité de la gestion de l'information - du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). La liste des institutions concernées peut être consultée sur le site Internet du Conseil du Trésor : <http://www.tbs-sct.gc.ca/mat-crg/laq-fra.asp>

Le second résultat stratégique élève la sous-activité « préservation » au rang d'activité de programme en raison de son importance dans le mandat et les activités de BAC.



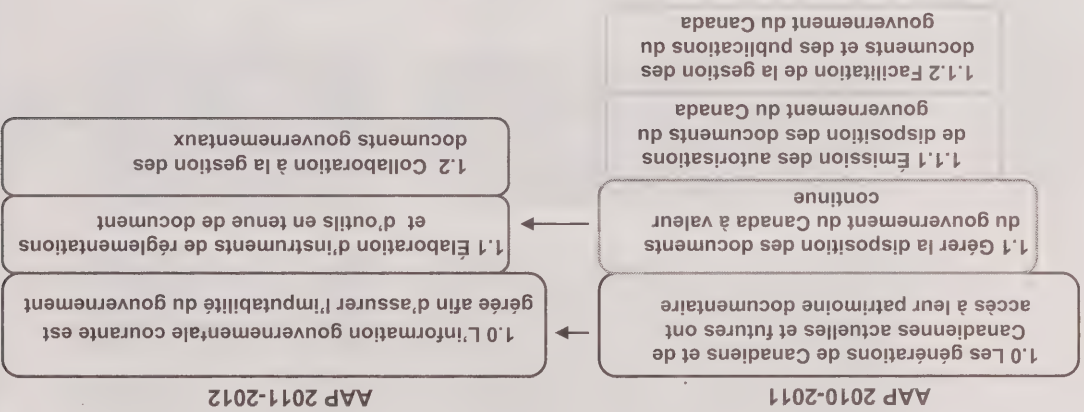
La nouvelle activité de programme (*Exploration des ressources documentaires*) regroupe l'ensemble des activités qui facilitent l'exploration du patrimoine documentaire de BAC par les Canadiens et par tous ceux et celles qui s'intéressent au Canada. Elle comprend les fonctions allant de la description des fonds et collections aux divers moyens que nous utilisons pour les rendre accessibles aux Canadiens. Elle englobe aussi nos infrastructures de soutien aux bibliothèques et aux centres d'archives dans l'ensemble du Canada.



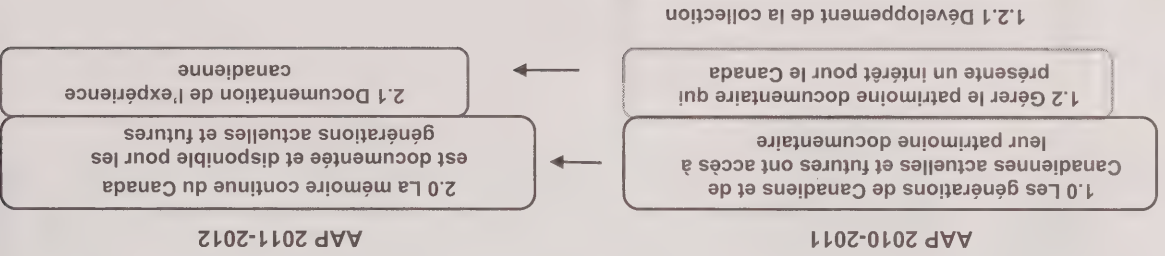
Concordance de l'AAP

L'AAP de BAC pour l'année 2011-2012 diffère considérablement de celle qui était en place en 2010-2011. Cette nouvelle AAP représente nos fonctions de base de manière plus réaliste, tout en demeurant suffisamment flexible pour répondre aux besoins de l'organisation en cette période de changements importants.

Le premier des deux nouveaux résultats stratégiques visés (*L'information gouvernementale courante est gérée afin d'assurer l'imputabilité du gouvernement*) est relié à notre mandat législatif concernant les principaux éléments de la gestion de l'information gouvernementale. Le nouveau résultat stratégique élève deux anciennes sous-activités au rang d'activité de programme, reflétant ainsi leur importance.

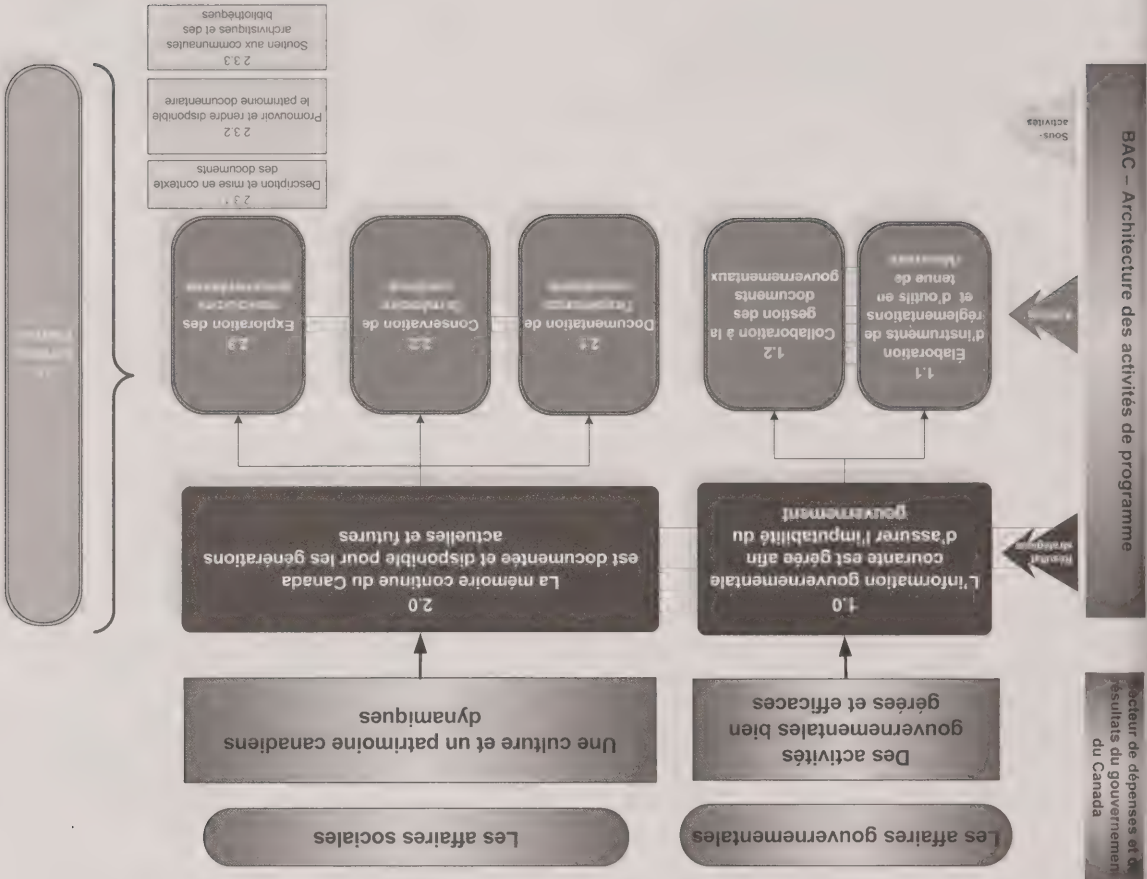


Le second résultat stratégique (*La mémoire continue du Canada est documentée et disponible pour les générations actuelles et futures*) rassemble nos responsabilités relatives au patrimoine documentaire (acquisition, préservation et exploration des ressources). Il appuie une des priorités du secteur des dépenses des « Affaires sociales » du gouvernement du Canada, « Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques ». Le résultat stratégique a été modifié pour refléter la nécessité de documenter la réalité canadienne sous toutes les formes possibles.



Résultats stratégiques et Architecture des activités de programme (AAP)

En 2011-2012, BAC aura une nouvelle architecture des activités de programme (AAP) qui reflètera mieux que l'ancienne notre contexte réel de travail et nos responsabilités, tel qu'illustré dans le tableau ci-dessous. La nouvelle AAP a été approuvée par le président du Conseil du Trésor le 6 août 2010. En appui à cette nouvelle AAP, BAC a mis en place un cadre de gestion du rendement amélioré. Ce cadre fixe de nouveaux indicateurs de rendement et objectifs, lesquels évolueront à mesure que nous progresserons dans notre démarche de modernisation.

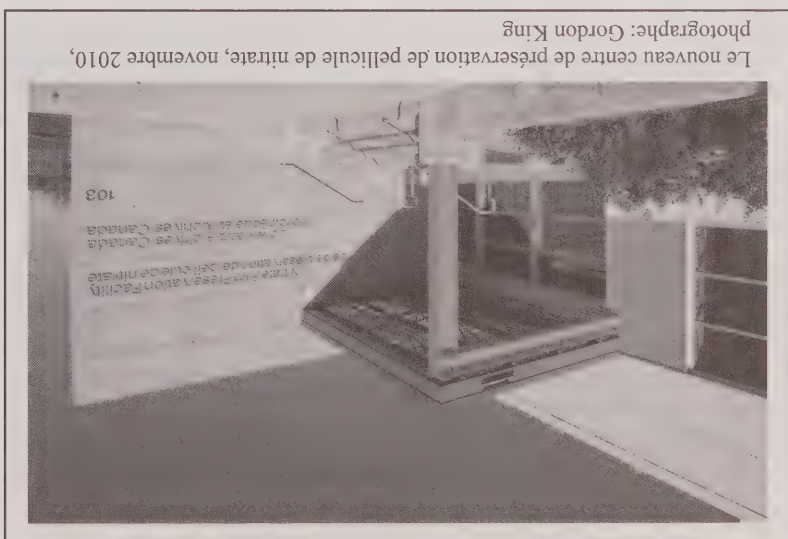


L'exploration des ressources favorise une approche centrée sur le client, qui permet aux Canadiens d'explorer la collection gérée par BAC au nom des Canadiens, et d'interagir avec cette collection. Les citoyens consultent le site Web de BAC³ pour effectuer différentes recherches dans notre collection, en fonction de leurs intérêts. BAC collabore de plus en plus avec d'autres pour organiser des expositions et des événements dans diverses localités à travers le Canada, ainsi que sur Internet.

L'exploration des ressources favorise la responsabilisation gouvernementale. BAC soutient les objectifs de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* en procédant à l'examen de documents d'archives, de dossiers d'emploi d'anciens membres du personnel civil et militaire du gouvernement, et de documents administratifs.

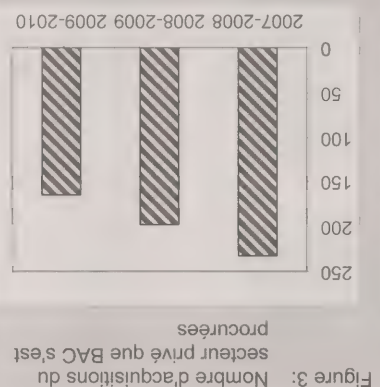
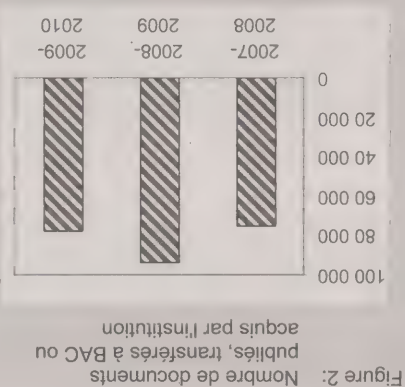
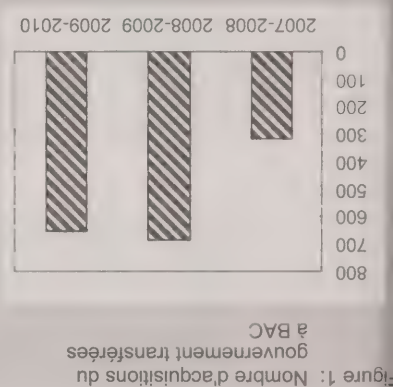
Les méthodes que nous utilisons pour décrire les documents de nos collections sont un rouage essentiel de l'exploration des ressources; elles permettent aux Canadiens de comprendre les histoires dont témoignent nos collections et de repérer les documents qui les intéressent. Dans le cadre de la modernisation, nous réfléchissons aux meilleurs moyens de faciliter l'accès au patrimoine documentaire canadien par le plus grand nombre de gens possible et d'une façon qui réponde à leurs attentes quant à la disponibilité de notre collection en ligne.

Accès au patrimoine documentaire



Le nouveau centre de préservation de pellicule de nitrate, novembre 2010, photographie: Gordon King

L'acquisition signifie recueillir des ressources documentaires qui présentent le portrait le plus exact et le plus représentatif possible de la société canadienne. En cette ère numérique, cela implique une sélection appropriée parmi l'abondant volume d'information disponible. Actuellement, l'acquisition se fait de trois différentes façons. Premièrement, les ministères et organismes du gouvernement canadien nous transfèrent leurs documents ayant une valeur de conservation permanente. Deuxièmement, les éditeurs doivent nous verser des exemplaires de toutes les œuvres qu'ils publient au Canada, en vertu du dépôt légal prévu dans la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*. Troisièmement, nous acquérons des fonds et collections par divers autres mécanismes, tels que le don ou l'achat. Dans le cadre de la modernisation, nous prévoyons adopter une approche de l'acquisition qui accordera beaucoup d'importance à l'évaluation des ressources documentaires avant de procéder à leur acquisition. Cette évaluation pourrait tenir compte de critères tels que les suivants : dans quelle mesure un document représente-t-il ce que nous appelons « le plus fidèle témoignage de la société canadienne », ou dans quelle mesure nous permet-il de respecter nos priorités en matière de développement de notre collection et de déterminer quelle institution de mémoire, telle que les archives ou les bibliothèques provinciales, serait l'endroit le plus approprié pour le conserver.



Préservation

La préservation signifie la gestion de l'entretien de nos ressources documentaires afin que les générations actuelles et futures puissent y avoir accès. À cette fin, BAC saisira les occasions de collaborer avec d'autres institutions de mémoire partout au Canada. Nous avons un personnel spécialisé composé d'experts dans de nombreuses disciplines liées à la préservation, disposant d'une large gamme d'outils et de technologies. Nous avons des installations construites spécialement pour assurer l'intégrité de notre collection analogique, notamment le Centre de préservation et de nouveaux locaux pour la préservation des collections de photographies et de films anciens. Dans un environnement de plus en plus numérique, BAC travaille à l'élaboration d'outils et de technologies qui garantiront la préservation des ressources documentaires numérique du Canada. Dans le cadre de la modernisation, nous allons préconiser une approche de l'évaluation qui tiendra compte des besoins en préservation à long terme.

1. l'acquisition;
2. la préservation;
3. l'accès au patrimoine documentaire.

Comme nous l'évoquions précédemment à propos de la modernisation, le patrimoine documentaire prend différentes formes. Ce qui autrefois se présentait essentiellement sur support papier et sous forme d'enregistrements analogiques (livres, documents historiques, dossiers gouvernementaux, photos, films, cartes et art documentaire) est maintenant créé de plus en plus en mode numérique (sites Web, enregistrements sonores, vidéos et technologies de réseautage social); ces nouvelles ressources documentaires reflètent elles aussi la vie des Canadiens d'aujourd'hui. Mais quels qu'en soient le format ou l'origine, BAC doit assumer trois grandes responsabilités par rapport au patrimoine documentaire qui offre le plus fidèle témoignage de la société canadienne aux générations actuelles et futures, soit :

Responsabilités

et les priorités.

façonment les 12 Initiatives de modernisation et d'innovation qui servent de cadre à ce *Rapport sur les plans* nouvelle architecture d'activités de programme que nous décrivons plus loin dans cette section, et ils générations actuelles et futures. Ces engagements et bien d'autres liés à la modernisation s'inscrivent dans la réévaluée de manière à ce que nous options pour le patrimoine documentaire le plus pertinent pour les approche servant à déterminer ce que nous devrions acquérir, préserver et rendre accessible est présentement prendre nos décisions stratégiques, telles que pour nos investissements en technologie de l'information. Notre approche est décrite plus en détail à la section II. Nous avons adopté le point de vue de la modernisation pour que les Canadiens puissent trouver plus facilement ce qu'ils recherchent dans notre collection. Cette projet de modernisation. Un des changements principaux consiste à développer une nouvelle approche pour BAC a commencé à organiser ou à réorganiser ses engagements en fonction des orientations établies dans le

milieux intéressés.

d'atteindre des résultats tangibles dans des domaines qui revêtent une grande importance pour BAC et les Initiatives de modernisation et d'innovation (IMI) que nous sommes en train de mettre en œuvre afin continueront de guider nos plans et actions futurs. Elles orienteront plus particulièrement la série de 12 consultation universitaire de même que le premier Forum des milieux intéressés. Ces rencontres ont guidé et les diverses communautés d'intérêts. Par exemple, à l'automne 2010, BAC a organisé un Forum de conférences. Afin de consolider l'appui à cette vision, BAC a amorcé un vaste processus de consultation avec un message que nous nous sommes efforcés de promouvoir lors de nos participations à diverses rencontres et que nous travaillions en collaboration avec d'autres. Ceci est intrinsèquement lié à la vision de BAC, et c'est moderniser les façons d'acquérir, de préserver et de rendre accessible la mémoire continue du Canada exige D'autre part, tel qu'il est mentionné dans *Edifier ensemble notre mémoire continue*, notre engagement à

d'une approche à plusieurs volets qui comprend des objectifs précis, dont ceux de rendre ses collections plus accessibles et de maximiser le contenu disponible en ligne.

Section I : Survol

Raison d'être

La Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada, entrée en vigueur en 2004, a créé Bibliothèque et Archives Canada (BAC) en lui confiant le mandat :

- de préserver le patrimoine documentaire du Canada pour les générations présentes et futures;
- d'être une source de savoir permanent accessible à tous, qui contribue à l'épanouissement culturel,
- social et économique de la société libre et démocratique que constitue le Canada;
- de faciliter au Canada la concertation des divers milieux intéressés à l'acquisition, à la préservation et à la diffusion du savoir;
- de servir de mémoire permanente de l'administration fédérale et de ses institutions.

Moderniser BAC en fonction de l'ère numérique

Lorsque BAC a été mis sur pied, l'information numérique avait déjà pris une telle importance qu'elle commençait à modifier en profondeur le patrimoine documentaire du Canada, les attentes des Canadiens en matière d'accessibilité et les priorités des institutions de mémoire au Canada. Afin de demeurer pertinent dans cet univers numérique en constante évolution, BAC apporte présentement des changements fondamentaux à ses façons de faire.

BAC et les autres institutions de mémoire du Canada, telles que les centres d'archives et les bibliothèques, se posent des questions très difficiles concernant le patrimoine documentaire qu'elles devraient acquérir, préserver et rendre accessible, non seulement pour les utilisateurs actuels, mais aussi pour ceux et celles qui, dans 50 ou 100 ans, voudront comprendre le Canada d'aujourd'hui. BAC et les autres institutions de mémoire se demandent comment obtenir, avec des ressources limitées, les meilleurs résultats possible de sources d'information en croissance rapide. Nous nous demandons comment nos relations et rôles traditionnels peuvent évoluer vers des modes de collaboration plus efficaces et plus efficaces.

Le virage numérique qu'a pris le monde de l'information était déjà bien amorcé à la fin des années 1990. En 2009, BAC a officiellement commencé à questionner ses façons de faire et à moderniser ses opérations. Cet exercice, nommé la modernisation, a mené en 2010 à la publication d'*Edifier ensemble notre mémoire continue : Constituer un patrimoine documentaire représentatif*. Ce document démontre comment BAC compte répondre aux défis qui caractérisent cette époque où les façons de créer, de partager et d'utiliser l'information changent rapidement. Il trace la voie de la modernisation en instituant une approche stratégique axée sur les politiques et sur les données probantes. Afin de mettre en œuvre cet objectif, BAC a instauré dans le processus de prise de décision les quatre principes directeurs de l'importance, de la suffisance, de la

viabilité et de la société.

Au mois de décembre 2010, BAC a annoncé publiquement qu'il prenait un virage numérique en vue d'offrir toute une gamme de services numériques, se transformant ainsi en une institution numérique d'avant-garde. BAC a l'intention d'offrir la plupart de ses services en ligne en adaptant ses processus d'affaires par le biais



L. Honorable James Moore, C. P., député

Les organismes du portefeuille du Patrimoine canadien travaillent de près avec des partenaires de partout au pays afin de remplir leur mandat et de réaliser les objectifs du gouvernement du Canada liés aux arts, à la culture, au patrimoine et à la participation citoyenne. Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2011-2012 préparé par Bibliothèque et Archives Canada (BAC).

BAC a entrepris un vaste exercice de modernisation essentiel au maintien de sa capacité à réaliser son mandat auprès des Canadiens. Les modes de création et de consultation de l'information se sont transformés radicalement au cours des dernières années. Par conséquent, BAC a commencé à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies qui lui permettront d'utiliser ses ressources de manière à répondre aux attentes en constante évolution des Canadiens. De plus, BAC garantira que les ressources documentaires témoignant de la vie canadienne d'aujourd'hui, des ressources documentaires qui sont de plus en plus sous forme numérique, soient bien préservées et accessibles à long terme. Il s'agit d'un défi considérable qui demandera une collaboration encore plus étroite avec les bibliothèques, les centres d'archives et d'autres partenaires dans l'ensemble du pays, alors qu'ils forment un réseau pancanadien d'organismes voués au patrimoine documentaire qui profitera à la fois aux milieux intéressés et à tous les utilisateurs.

Je suis fier que Bibliothèque et Archives Canada s'engage à poursuivre ses efforts en vue d'accroître la qualité de vie des Canadiens et le dynamisme culturel, social et économique du Canada. J'invite tous ceux et celles qui désirent avoir un aperçu des responsabilités et des activités de BAC à prendre connaissance de ce rapport.

Table des matières

Message du ministre	1
Section I : Survol	3
Raison d'être	3
Moderniser BAC en fonction de l'ère numérique	3
Responsabilités	4
Résultats stratégiques et Architecture des activités de programme (AAP)	7
Sommaire de la planification	10
Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques	12
Analyse des risques	16
Profil des dépenses	17
Postes votés et postes législatifs	19
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique	20
Activité de programme 1.1 : Elaboration d'instruments de réglementation et d'outils en tenue de document	20
Activité de programme 1.2 : Collaboration à la gestion des documents gouvernementaux	20
Activité de programme 2.1 : Documentation de l'expérience canadienne	23
Activité de programme 2.2 : Conservation de la mémoire continue	26
Activité de programme 2.3 : Exploration des ressources documentaires	27
Services internes	30
Section III : Renseignements supplémentaires	33
Principales données financières	33
Liste des tableaux supplémentaires	33
Section IV : Autres sujets d'intérêt	34



L'honorable James Moore, C.P., député
Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles

Rapport sur les plans et priorités

2011-2012

Bibliothèque et Archives Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

Partie II – Le budget principal des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est digne comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de
Éditions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

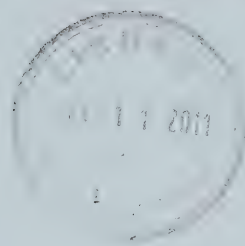


**Bibliothèque et Archives
Canada**

**Budget des dépenses
2011-2012**

Partie III - Rapport sur les plans et les priorités

CA1
FN
-E77



Military Police Complaints Commission of Canada

2011-12
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

Part I – The Government Expense Plan provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

Part II – The Main Estimates directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from
Publishing and Depository Services
Public Works and Government Services Canada
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.gc.ca>

Military Police Complaints Commission

2011-12

Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'MacKay', is written over a horizontal line.

**Honourable Peter Gordon MacKay, P.C., M.P.
Minister of National Defence**

TABLE OF CONTENTS

Chairperson's Message	1
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	3
1.1 Summary Information	5
Raison d'être	5
Responsibilities	5
Contribution to the Federal Sustainable Development Strategy (FSDS)	6
Strategic Outcome	7
Program Activity Architecture	7
1.2 Planning Summary	8
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	17
2.1 Strategic Outcome	19
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	25
3.1 Financial Highlights	27
Supplementary Information Table	28
SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST	29
4.1 Organization Chart	31
4.2 How to Reach Us	32

Chairperson's Message

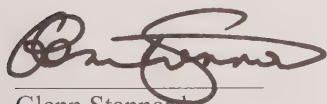
I am pleased to present the *2011-12 Report on Plans and Priorities* of the Military Police Complaints Commission (the Commission). This Report highlights the Commission's plans over the next three years as it fulfills its mandate to provide independent civilian oversight of the Canadian Forces Military Police. This mandate includes: providing for greater public accountability by the Military Police and the chain of command in relation to Military Police investigations; promoting and ensuring the highest standards of conduct of the Military Police in the performance of policing duties; and discouraging interference in any Military Police investigations.

I was honoured to have been appointed as Chairperson on May 14, 2010. While 2010 was an extremely challenging year in which the Commission balanced the extraordinary demands of the nearly-completed Afghanistan Public Interest Hearing with complex individual cases and other activities, it is expected that 2011-12 will bring its own share of challenges. In addition to continuing to manage an unpredictable and complex operational caseload, the Commission anticipates the opportunity to contribute to the second independent five year review of the *National Defence Act*. The Commission's comments and recommendations include the areas of scope of oversight, access to sensitive information under the *Canada Evidence Act*, and fair and efficient procedures.

In the coming year, we will continue to meet our corporate responsibilities associated with government accountability and to ensure the continued openness and transparency of our operations. We will also carry out further outreach initiatives to the Military Police community at Canadian Forces bases as well as through specific courses at the Military Police Academy. Such interactions remain a valuable opportunity to share information and reinforce our understanding of the many demands on military police members.

We look forward to continuing to work collaboratively with the Canadian Forces Provost Marshal (CFPM), the Deputy Provost Marshal Professional Standards (DPM PS), other senior Military Police professionals, the Military Police community, and partners and stakeholders in the coming year.

I would also like to recognize the dedication of Commission staff to the effectiveness of Commission operations. They have consistently produced high quality results under sometimes extremely demanding circumstances and I look forward to their continued contributions in 2011-12.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Glenn Stannard', written over a horizontal line.

Glenn Stannard
Chairperson

Section I: Departmental Overview

1.1 Summary Information

Raison d'être

The Military Police Complaints Commission (the Commission) was established by the Government of Canada to provide independent civilian oversight of the Canadian Forces Military Police, effective December 1, 1999. This was achieved through an amendment to the *National Defence Act (NDA)* creating a new Part IV which sets out the mandate of the Commission and how complaints are to be handled. As stated in Issue Paper No. 8, which accompanied the Bill that created the Commission, its role is “to provide for greater public accountability by the military police and the chain of command in relation to military police investigations.”

Responsibilities

The Commission's mandate is to monitor, review and investigate complaints concerning Military Police conduct and investigate allegations of interference in Military Police investigations. The Commission reports its findings and makes recommendations directly to the Military Police and national defence leadership. The Commission's mission is to ensure the highest standards of conduct of Military Police in the performance of policing duties and to discourage interference in Military Police investigations.

The Commission fulfills its mandate and mission by exercising the following responsibilities:

- Monitoring investigations by the Canadian Forces Provost Marshal (CFPM) of Military Police conduct complaints;
- Reviewing the disposition of those complaints at the request of the complainant;
- Investigating complaints of interference; and,
- Conducting public interest investigations and hearings.

A description of the conduct and interference complaints processes, as well as considerations associated with conducting public interest investigations and hearings, is contained within section 2.1.1 of this Report entitled Program Activity – Complaints Resolution.

In fulfilling its responsibilities, the Commission has a crucially important collaborative working relationship with the CFPM and the Deputy Provost Marshal, Professional Standards (DPM PS). The CFPM provides direction to all Military Police Branch members with regards to police policy and procedures, professional standards, security, equipment and training as well as Military Police Branch traditions and activities. The DPM PS reports directly to the CFPM and oversees the evaluation of Military Police functions to ensure consistency with jurisprudence and accepted Canadian policing standards, manages public complaint and internal military police misconduct investigations, administers the Military Police credentials review board and ensures

adherence to the military police professional code of conduct.

The CFPM is responsible for dealing with complaints about Military Police conduct in the first instance and the Commission has the authority to monitor the steps taken by the CFPM and to conduct its own reviews and investigations, as required. The Commission has the exclusive authority to deal with interference complaints. The Commission recommendations for improvements in its interim and final reports include changes to policies, procedures, training or tools to address individual deficiencies. Such recommendations, when implemented, support the Military Police in maintaining the highest standards of professional conduct and in assuring the integrity of Military Police investigations.

Fostering quality and a mutually respectful working relationship between the Commission and the CFPM facilitates the conduct of complaint investigations and the likelihood that recommendations will be accepted and implemented. It is noteworthy that for the fifth year in a row, 100% of the Commission's recommendations have been accepted.

The Commission is a micro-agency headquartered in Ottawa. It currently has 22 full time employees (FTEs) and an operating budget of \$3.5 million.

The Commission is one of eight distinct but related organizations in the National Defence Portfolio. While it reports to Parliament through the Minister of National Defence, the Commission is both administratively and legally independent from the Department of National Defence (DND) and the Canadian Forces (CF). It is not subject to direction from the Minister in respect of its operational mandate. The Commission is part of the federal public administration and is fully subject to federal legislation and policies, such as the *Financial Administration Act*, the *Official Languages Act*, the *Access to Information and Privacy Acts*, and the *Public Service Employment Act*.

Contribution to the Federal Sustainable Development Strategy (FSDS)

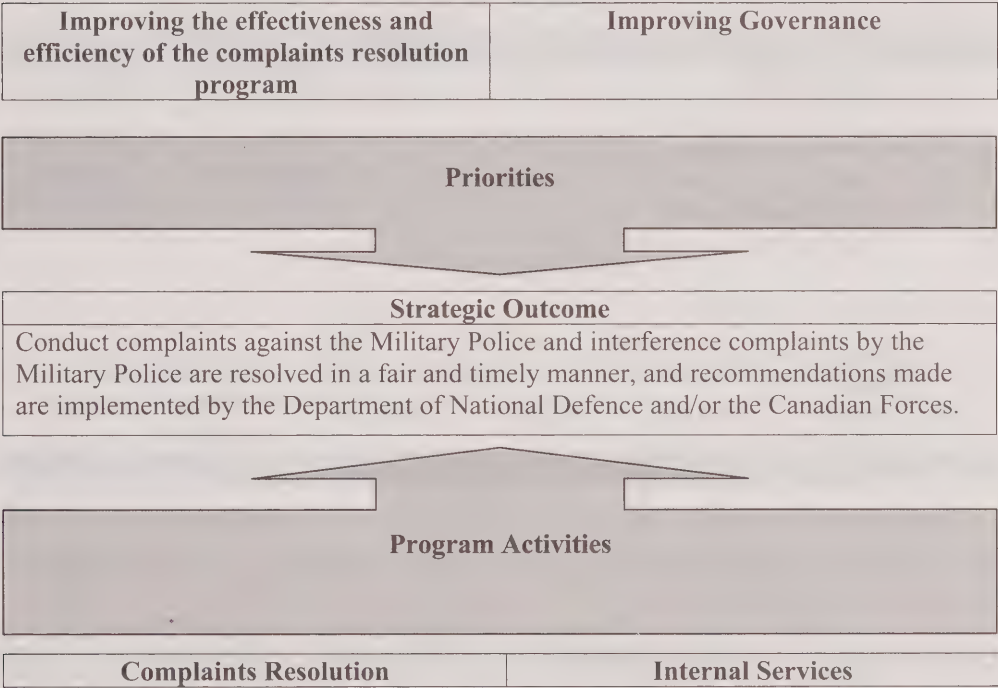
The MPCC has taken several steps to plan and implement strategies for the Federal Sustainable Development Strategy (FSDS). As such the MPCC has implemented strategy toward "greening" the MPCC by incorporating facets of the FSDS and the policy on green procurement in its frameworks, such as the Financial Framework and Assets Management Framework. In addition, the MPCC staff responsible for procurement have received training on green procurement and all MPCC personnel possess an understanding of the strategies related to the FSDS and its supporting policies. Other activities to support the strategies include the surplus of Information Technology (IT) equipment, surplus of furniture, reduction of fax machine and printers to focus on scanning and email electronic documents, purchase of recycling paper and other eco-friendly office supplies and equipment.

Strategic Outcome

In fulfilling its mandate, the Commission will continue to be guided by the following strategic outcome: Conduct complaints against the Military Police and interference complaints by the Military Police are resolved in a fair and timely manner, and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.

Program Activity Architecture

The relationship of the program activities, the priorities and the strategic outcome is illustrated in the diagram below.



1.2 Planning Summary

Financial Resources (\$ millions)

The financial resources table below provides a summary of the total planned spending for the Military Police Complaints Commission for the next three fiscal years.

2011-12	2012-13	2013-14
\$3.5	\$3.5	\$3.5

The total planned spending is allocated in the table below to better disclose how the monies are planned to be disbursed.

	2011-12	2012-13	2013-14
Ongoing Program	\$3.5	\$3.5	\$3.5
Expenses related to the Public Interest Hearing and Legal Proceedings regarding the transfer of detainees in Afghanistan	\$0.0	\$0.0	\$0.0

Human Resources (FTEs)

The human resources table below provides a summary of the total planned human resources for the Military Police Complaints Commission for the next three fiscal years

2011-12	2012-13	2013-14
22	22	22

The total planned FTEs are allocated in the table below to better disclose where the FTEs are planned to be utilized.

	2011-12	2012-13	2013-14
Ongoing Program	22	22	22
FTEs related to the Public Interest Hearing and Legal Proceedings regarding the transfer of detainees in Afghanistan	0	0	0

Strategic Outcome: Conduct complaints against the Military Police and interference complaints by the Military Police are resolved in a fair and timely manner, and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.

Performance Indicators		Targets			
Percentage of recommendations resulting from investigations of conduct or interference complaints accepted by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces		70%			
Percentage of investigations of conduct or interference complaints resolved within targeted timeframes as established by the Commission Chairperson		70%			
Percentage of individual members received remedial measures and/or improvements were made to Military Police policies and procedures pursuant to investigations of conduct or interference complaints		70%			
Number of presentations given on the mandate, role and responsibilities of the Commission		10			
Program Activity	Forecast Spending * 2010–11 (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011-12	2012-13	2013-14	
Complaints Resolution Program	2.4	2.1	2.1	2.1	Safe and Secure Canada
Internal Services	2.3	1.4	1.4	1.4	
Total	4.7	3.5	3.5	3.5	

* This includes ongoing program funding, including the carry-forward, as well as the additional funding received for expenses related to the Public Interest Hearing and Legal Proceedings into complaints regarding the transfer of detainees in Afghanistan.

The decrease in funding, in the planning years, is due to the end of the three year funding period (2008-09 to 2010-11) for the Public Interest Hearing and Legal Proceedings regarding the transfer of detainees in Afghanistan.

The priorities remain unchanged from the previous year. Continuing to provide the complaints resolution program effectively will result in investigations that confirm the correctness of Military Police conduct or provide recommendations, accepted and implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces, for

improvements. Such recommendations can include opportunities to improve Military Police conduct by addressing the needs of individual cases or broader systemic issues, such as the need for new or enhanced policies, procedures, training or supervision. An effective complaints resolution process and the implementation of recommendations for improvements where required, will contribute to promoting and ensuring the highest standards of professional conduct by the Military Police.

Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Improving the effectiveness and efficiency of complaints resolution	Ongoing	Conduct complaints against the Military Police and interference complaints by the Military Police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.	<p>The Commission has no control over the complaints received and the resulting volume, complexity and size of the investigations that ensue. As a result, the Commission must continue to refine the planning and conduct of its investigations. Timely, well-completed investigations will result, where required, in meaningful recommendations for changes in Military Police conduct (including addressing systemic issues) that are accepted and implemented.</p> <p>As well, the Commission will continue to work with the Chief of Defence Staff, the Canadian Forces Provost Marshal, Deputy Provost Marshal Professional Standards and other senior military police staff, partners and stakeholders to foster an environment that supports the acceptance and implementation of recommendations.</p> <p>In order to promote a greater appreciation and understanding of its mandate and the complaints resolution process, the Commission</p>

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
			<p>will continue its outreach program at Canadian Forces bases. These base visits allow stakeholders to gain a further appreciation of the Commission and how it operates, and they allow the Commission to further expand its knowledge of the many challenges faced by the Military Police.</p> <p>The Commission will also continue its presentations to participants at the Qualifying Level 5 training course at the Military Police Training Academy in Borden, Ontario which it delivered for the first time in 2010-11.</p>
Management Priorities			
Improving Governance	Ongoing	Conduct complaints against the Military Police and interference complaints by the Military Police are resolved in a fair and timely manner, and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.	<p>The Commission will continue to ensure the sound stewardship of the resources entrusted to it.</p> <p>Planning and reporting will continue to be aligned with the Program Activity Architecture.</p>

Risk Analysis

Capacity and Timeliness

The Commission continues to manage an unpredictable and diverse caseload of conduct and interference complaints involving increasingly complex and often unique issues. The investigations of these cases demand lengthy, workload and resource-intensive research, data gathering and detailed analysis of voluminous oral and written evidence from Canadian and often international sources.

Such activities impact the duration of investigations, the resources and time required to prepare interim and final reports, and the overall cost. When investigations result in a decision to hold public hearings, the process is even further complicated and costly including detailed logistical issues. The Commission will continue to follow its critical path in the conduct of investigations while remaining open to possible refinements to the critical path to accommodate unique circumstances. It will also examine case management, administrative and other options, such as procedural streamlining and possible technology applications, in order to ensure available resources continue to be optimized.

Resources

The Commission is not resourced to conduct large public interest hearings. Prior to 2008-09, the Commission had one public interest hearing which cost approximately \$100 thousand and was paid for out of the existing resource base. However, the estimated cost of the public interest hearing regarding the handling of Afghanistan detainees was beyond the existing resource level of the Commission. As a result, the Commission sought and obtained additional funds over the three year period ending in 2010-11 to cover the one-time costs of the public interest hearing as well as the resulting Federal Court challenges.

Collaboration

The Commission will continue to have ongoing discussions with the Canadian Forces Provost Marshal, the Deputy Provost Marshal Professional Standards and other senior military police staff in order to examine, address and resolve issues and to even further strengthen the complaints resolution process. Recommendations contained in the Commission interim and final reports of investigations are not binding on the Canadian Forces and DND. The Commission will continue to foster productive working relationships in order to facilitate the conduct of investigations and increase the likelihood that recommendations will be accepted and implemented.

The Commission will also continue to cultivate its mutually beneficial working relationships with other government departments and agencies and intra-government affiliations in order to identify and achieve practical solutions to common operational and administrative issues. The Commission will continue its professional involvement in

organizations such as the Ontario Association of Chiefs of Police, the Canadian Bar Association, and the Canadian Association for Civilian Oversight of Law Enforcement.

Legislative Initiatives

The MPCC will continue its efforts to seek inclusion in the *Canada Evidence Act* Schedule of Designated Entities to address its ongoing challenge of receiving sensitive information in order to fulfill its mandate where required.

In light of Bill C-41 an *Act to amend the National Defence Act and to make other consequential amendments to other Acts*, the Commission continues to monitor and comment on the Bill to address some of the Commission's concerns.

Lastly, it is anticipated that the 5-year review of the *National Defence Act* will commence in the near future and that the Commission will be provided an opportunity to provide recommendations for improvements to Part IV of the NDA. The Commission would propose to contribute constructive comments and recommendations in the areas of:

- the scope of oversight;
- the Commission's access to information; and
- fair and efficient procedures.

Human Resource Planning

The Commission's effectiveness continues to depend, in large part, on its knowledgeable and stable workforce. However, like all small agencies, it is difficult to retain employees when the size and flatness of the organization impact the number of available opportunities for advancement. The Commission will continue to stress effective human resource planning, anticipating potential staff turnover and developing staffing strategies to help ensure that knowledge is retained (through e.g. employee learning plans) and that vacancies are appropriately filled, as quickly as possible.

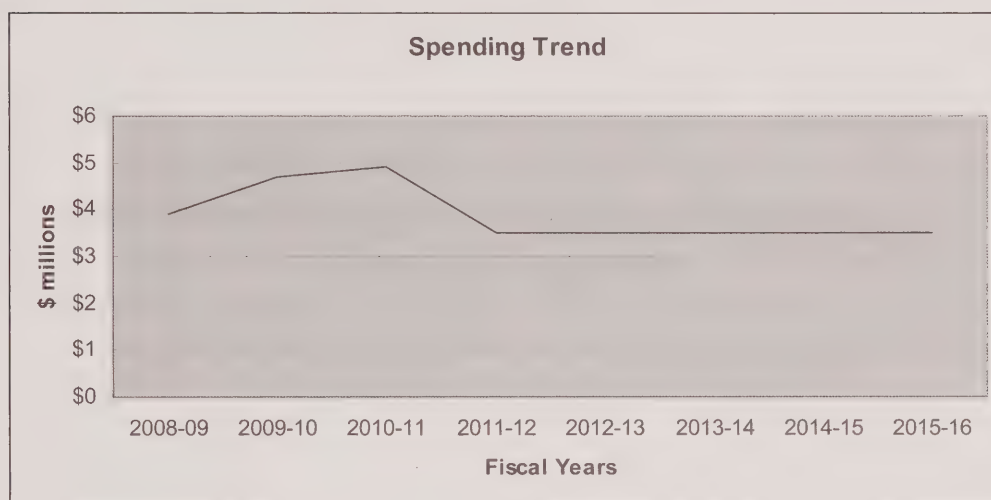
The Commission's Human Resource Plan was updated in 2010-11 to ensure its alignment with the priorities of Public Service renewal. Initiatives were also taken to automate various human resources processes and systems consistent with government-wide priorities. The Commission will continue to explore other opportunities to even further strengthen its management of human resources and reinforce a positive and productive working environment.

Expenditure Profile

The financial resources of the Commission have increased for the three year period ending 2010-11. As mentioned earlier, the Commission sought and received additional funding to address the Afghanistan public interest hearing and the related Federal Court applications.

The Departmental Spending Trend chart below illustrates the Commission spending trend from 2008-09 to 2015-16. For the 2008-09 to 2010-11 periods, the total spending includes actual spending during the period from all parliamentary appropriations, including the carry-forward adjustments. For the periods from 2011-12 until 2015-16, the total spending corresponds to the planned spending. The increase in 2008-09 until 2010-11 is due to the increased funding received for conducting the public interest hearing and for responding to the Federal Court applications and the decrease in 2011-12 going forward represents the sunset of the aforementioned approved funding.

Departmental Spending Trend



2011-12 Allocation of Funding by Program Activities

The funding will be for complaints resolution program activity as well as for internal services.

Estimates by Vote

For information on our organizational votes and/or statutory expenditures, please see the 2011-12 Main Estimates publication. An electronic version of the Main Estimates is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tdm-eng.asp>.

Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

2.1 Strategic Outcome

Conduct complaints against the Military Police and interference complaints by the Military Police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.

The following section explains:

- the complaints resolution program activity and the expected results of this activity;
- how the Commission plans on meeting the expected results and the financial and non-financial resources that will be dedicated to the program activity;
- internal services activities; and
- benefits for Canadians from the Commission's program activities.

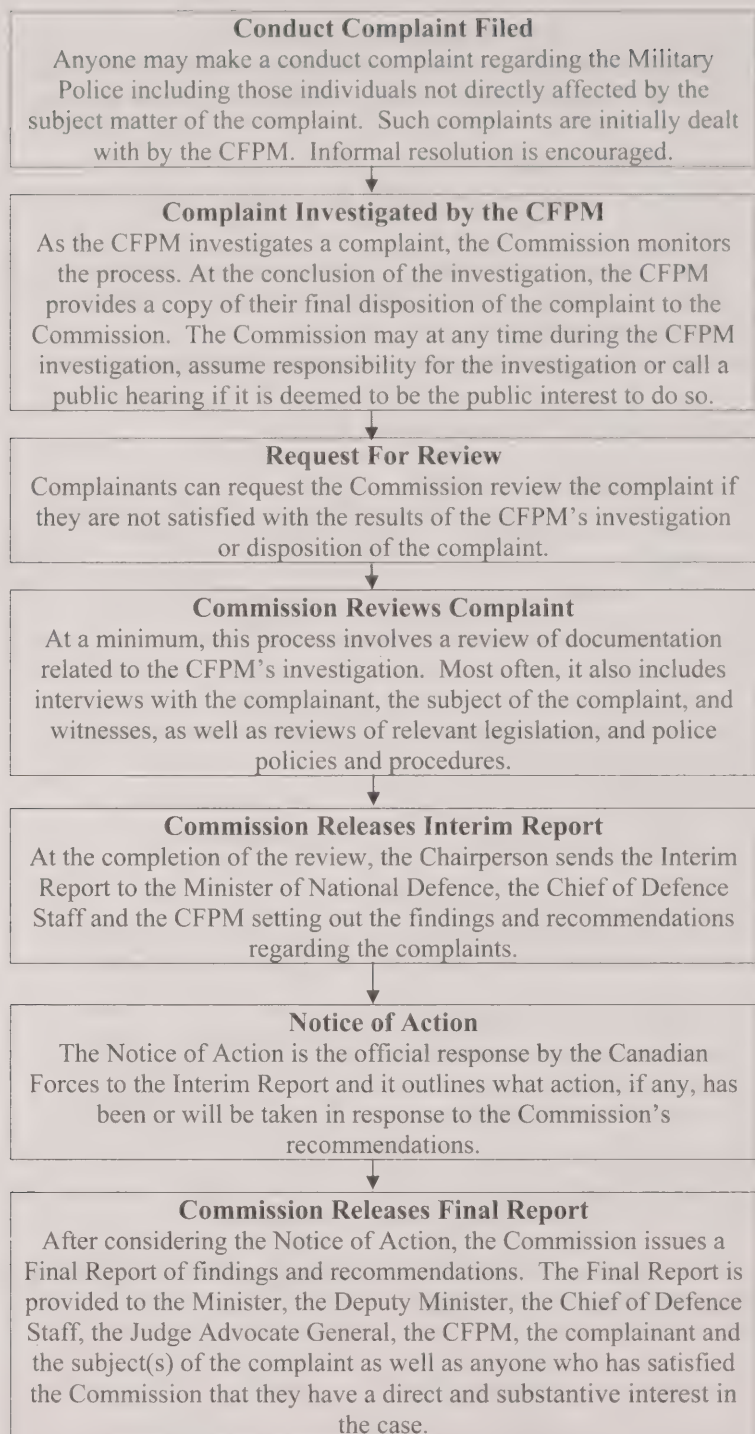
2.1.1 Program Activity – Complaints Resolution

Program Activity 1: Complaints Resolution					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
10	2.4	10	2.1	10	2.1

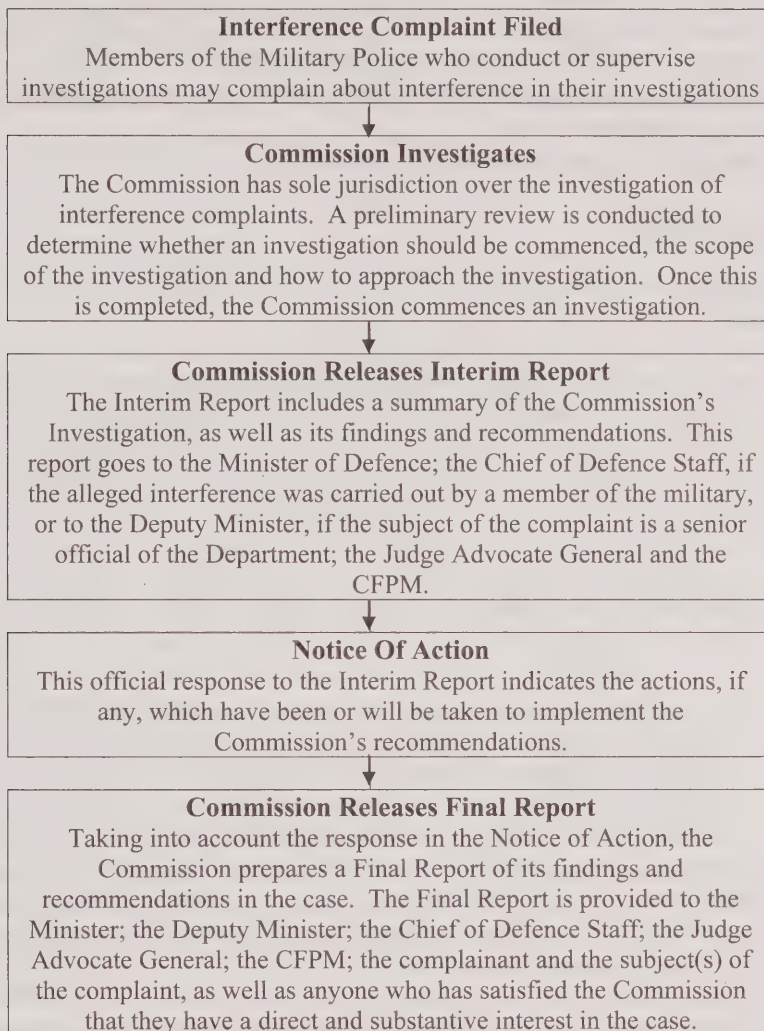
Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Recommendations resulting from investigations of conduct or interference complaints are accepted by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces	% of recommendations implemented	70%
Investigations of conduct or interference complaints are resolved within targeted time frames as established by the Commission Chairperson	% of investigations resolved within time frames	70%
Individual members receive remedial measures and/or improvements are made to Military Police policies and practices pursuant to investigations of conduct or interference complaints	% of individual members receiving remedial measures and/or improvements being made to policies and practices	70%
Presentations given on the mandate, role and responsibilities of the Commission	number of presentations given	10

The complaints resolution process includes research, monitoring, planning, conducting investigations and reporting of results.

Complaints about Military Police Conduct



Complaints about Interference in Military Police Investigations



Public Interest Investigations and Hearings

At any time when it is in the public interest, the Chairperson may initiate an investigation into a complaint about police conduct or interference in a police investigation. If warranted, the Chairperson may decide to hold a public hearing. In exercising this statutory discretion, the Chairperson considers a number of factors including, among others:

- Does the complaint involve allegations of especially serious conduct?

- Do the issues have the potential to affect confidence in Military Police or the complaints process?
- Does the complaint involve or raise questions about the integrity of senior military or DND officials, including senior Military Police?
- Are the issues involved likely to have a significant impact on Military Police practices and procedures?
- Has the case attracted substantial public concern?

Planning Highlights

In order to achieve the intended results, the Commission plans to undertake the following:

- **Plan, Conduct and Report the Results of its Investigations:** The Commission will continue to complete its investigations in accordance with the critical path developed specifically for each investigation. Ongoing refinements to the critical path will be made, as needed, to reflect the complexities, demands and implications of extremely large mega-cases.
- **Operate Effectively:** The Commission will continue to ensure its performance targets accurately reflect the changing scope, size and complexity of the investigations undertaken. Setting the appropriate targets remains a challenge due to the significant differences among investigations.
- **Cost Control:** The Commission will continue to look at the complaints resolution process to identify opportunities for cost savings. Outsourcing of investigative services and expanding its roster of investigators, as needed, will enable the Commission to better match investigator skill sets with investigative requirements. Potential options to enhance investigative capacity will also be examined in order to further reinforce organizational sustainability.
- **Increase Transparency of Commission Operations:** The Commission will continue its outreach program and expand the number of stakeholders who are informed about the purpose, objectivity and fairness of the conduct and interference complaints resolution processes.
- **Cooperation:** The Commission requires cooperation and collaboration with others to be successful. This includes ensuring a productive working relationship with the CFPM, DPM PS and other CF/DND representatives that facilitates the conduct of investigations and increases the likelihood that recommendations will be accepted and implemented. It also includes cultivating mutually beneficial working relationships with other government departments and agencies, professional associations and intra-government affiliations to identify and achieve practical solutions to common operational and administrative issues.

2.1.2 Program Activity – Internal Services

Program Activity 2: Internal Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
12	2.0	12	2.0	12	2.0

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
IT Modernization	% of IT Modernization implemented	100%
Planned management reviews are completed	# of management reviews completed	2 per year
Review and update of the policy suite completed	% of policy suite reviewed and updated	100%
Human resource strategy and learning plans	Number of employees with learning plans	100%

In order to fully support the complaints resolution program, the Commission plans to undertake the following:

- **Outsourcing:** The Commission will continue to access private and government resources for the cost-effective delivery of human resource, access to information and privacy, records management and informatics and web services.
- **Evergreening Program:** The Commission's Evergreening Program for all Commission assets including information technology will continue to be managed and maintained to ensure that these assets are acquired and retired on a planned basis to streamline its investment requirements from year to year. The MPCC has developed and implement an Investment Plan along with implementing strategies for the Federal Sustainable Development Strategy and the policy of green procurement.
- **Human Resources:** The MPCC has updated its HR plan to reflect current HR requirements following the policy suite renewal, MAF assessment and other central agency reports. The Commission will consult with HR specialists and central agencies to implement the HR Framework – Plans & Strategies.
- **Risk Management and Management Reviews:** The Commission will continue to maintain its risk management framework and will conduct internal management reviews based on the high risk elements identified in the risk management framework and other frameworks.

Benefits for Canadians

The Commission's strategic outcome is: Conduct complaints against the Military Police and interference complaints by the Military Police are resolved in a fair and timely manner, and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.

Program activities by the Commission in support of this strategic outcome provide important benefits to Canadians as well as being consistent with, and complementary to, the Government of Canada's outcome of a safe and secure Canada. The police play a critical role in any democratic society. For Canadians, the important social value of the Commission is not only its transparent and accountable oversight of, and investigations into, Military Police conduct or interference complaints. The Commission serves the public interest by helping to maintain Canadians' confidence in the professionalism and integrity of Canadian Military Policing. Public trust and confidence are essential to the effectiveness of policing in any context, including, and perhaps even more so, in the military context.

Section III: Supplementary Information

3.1 Financial Highlights

The future oriented financial highlights presented within the RPP are intended to serve as a general overview of MPCC's financial position and operations. These future oriented financial highlights are prepared on an accrual basis to strengthen accountability and improve transparency and financial management.

Future-oriented financial statements can be found on the MPCC website:

<http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300-eng.aspx>

Future Oriented Statement of Operations (*Unaudited*)
For the Year Ended March 31
(000's)

	2011	2012
Operating Expenses		
Professional and special services	2,531	1,080
Salaries and employee benefits	1,568	1,960
Accommodation	240	240
Transportation and telecommunications	188	92
Utilities, materials and supplies	56	27
Amortization of tangible capital assets	57	68
Information	43	21
Rentals	27	13
Other	11	6
	4,722	3,508

Supplementary Information Table

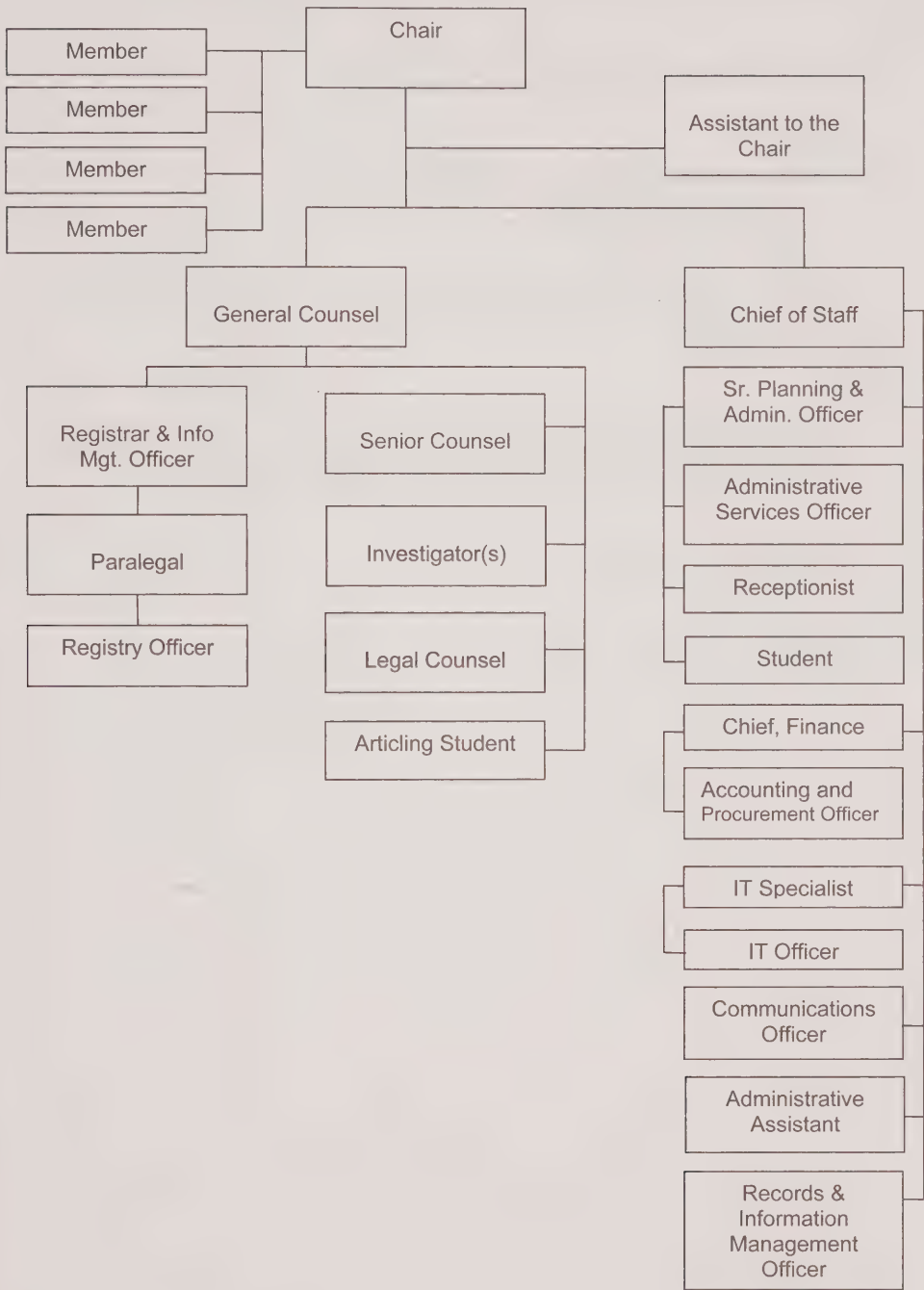
Green Procurement Reporting For Departments and Agencies Not Bound by the Federal Sustainable Development Act

<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>

Section IV: Other Items of Interest

4.1 Organization Chart

ORGANIZATIONAL INFORMATION



4.2 How to Reach Us

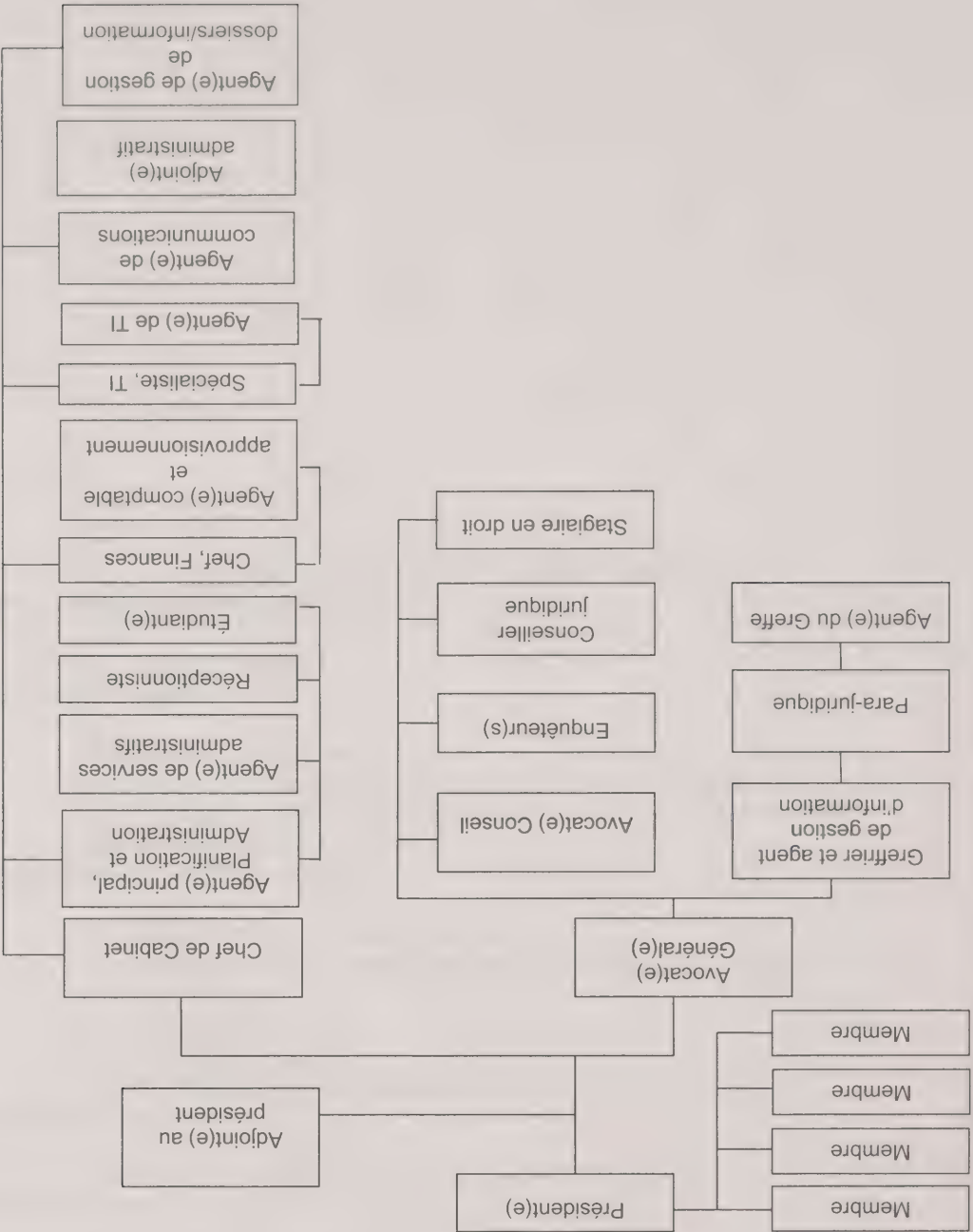
- Call our information line:
 - 613-947-5625 or toll-free at 1-800-632-0566 to speak to an intake officer
- Send us a fax:
 - 613-947-5713 or toll-free at 1-877-947-5713
- Send us a letter:
 - Military Police Complaints Commission
270 Albert Street, 10th floor
Ottawa, ON K1P 5G8
 - Visit us at the above address for a private consultation – appointments are recommended
- E-mail us:
 - commission@mpcc-cppm.gc.ca
Note: Please do not send confidential information via e-mail; we cannot guarantee the security of electronic communications at this time
- Visit our website:
 - www.mpcc-cppm.gc.ca
- Media inquiries:
 - 613-947-5625 or e-mail media@mpcc-cppm.gc.ca

4.2 Comment communiquer avec nous

- Composez notre numéro de renseignements :
 - 613-947-5625 ou sans frais au 1-800-632-0566 afin de parler à un préposé
- Transmettez-nous une télécopie :
 - 613-947-5713 ou sans frais au 1-877-947-5713
- Transmettez-nous une lettre :
 - Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire
270, rue Albert, 10^e étage
Ottawa (Ontario) K1P 5G8
- Visitez notre bureau à l'adresse ci-dessus pour organiser une consultation privée – on recommande de fixer un rendez-vous
- Envoyez-nous un message électronique :
 - commission@mpcc-cppm.gc.ca
 - Nota : Veuillez n'envoyer aucun renseignement confidentiel par courrier électronique; nous ne pouvons garantir pour l'instant la sécurité des communications électroniques.
- Visitez notre site Web :
 - www.mpcc-cppm.gc.ca
- Demandes de renseignements des médias :
 - 613-947-5625 ou à l'adresse électronique media@mpcc-cppm.gc.ca

4.1 Organigramme

DÉTAILS ORGANISATIONNELS



Section IV : Autres sujets d'intérêt

Tableaux d'information supplémentaire

Déclarations sur les achats écologiques pour les ministères et organismes non visés par la *Loi fédérale sur le développement durable*

<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/info/info-fra.asp>

3.1 Grandes lignes financières

Les grandes lignes financières axées sur l'avenir présentées dans le RPP ont pour but de brosser un tableau général de la position financière de la Commission et de ses opérations. Elles sont préparées selon la méthode de la comptabilité d'exercice afin d'améliorer la responsabilité, la transparence et la gestion financière.

On peut consulter les états financiers axés sur l'avenir sur le site Web de la Commission :

<http://www.mppcc-cppm.gc.ca/300/300-fra.aspx>

Etat consolidé prospectif des opérations (non vérifié) pour l'exercice se terminant au 31 mars (000's)

	2011	2012
Charges de fonctionnement		
Services professionnels et spéciaux	2,531	1,080
Salaires et avantages sociaux	1,568	1,960
Frais d'installations	240	240
Transports et communications	188	92
Services publics, fournitures et approvisionnements	56	27
Amortissement des immobilisations corporelles	57	68
Information	43	21
Location	27	13
Autres	11	6
	4,722	3,508

Section III : Renseignements supplémentaires

- **Gestion des risques et examens par la direction:** La Commission conservera son cadre de gestion des risques et réalisera des examens internes fondés sur les éléments de risque élevé relevés dans le cadre de gestion des risques et d'autres cadres.

Avantages pour les Canadiens

Le résultat stratégique de la Commission est le suivant : Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont présentées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.

Les activités de programme menées par la Commission à l'appui de ce résultat stratégique offrent des avantages importants aux Canadiens et sont, en plus, conformes et complémentaires à l'objectif du gouvernement du Canada : un Canada sécuritaire. La police joue un rôle primordial dans toute société démocratique. Pour les Canadiens, la valeur sociale importante de la Commission ne se limite pas qu'à sa surveillance transparente et imputable des enquêtes sur les plaintes pour inconduite de policiers militaires et pour ingérence ou à la réalisation des enquêtes à cet égard. La Commission travaille dans l'intérêt public en aidant à préserver la confiance que portent les Canadiens au professionnalisme et à l'intégrité des policiers militaires canadiens. La confiance du public est une condition essentielle à l'efficacité des fonctions policières, quel que soit le contexte, y compris et peut-être même avant tout le contexte militaire.

Ressources humaines (ETP) et dépenses planifiées (millions \$)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées
12	2.0	12	2.0	12	2.0

Résultats escomptés de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Cibles
Modernisation de la TI	% de la modernisation de la TI réalisée	100 %
Les examens par la direction planifiés sont menés à bien	Nombre d'examens par la direction menés à bien	2 par année
Examen et mise à jour de l'ensemble des politiques menés à bien	% de l'ensemble des politiques examinées et mises à jour	100 %
Stratégie sur les ressources humaines et plans d'apprentissage	Nombre d'employés ayant des plans d'apprentissage	100 %

Pour appuyer entièrement le programme de règlement des plaintes, la Commission prévoit d'entreprendre ce qui suit :

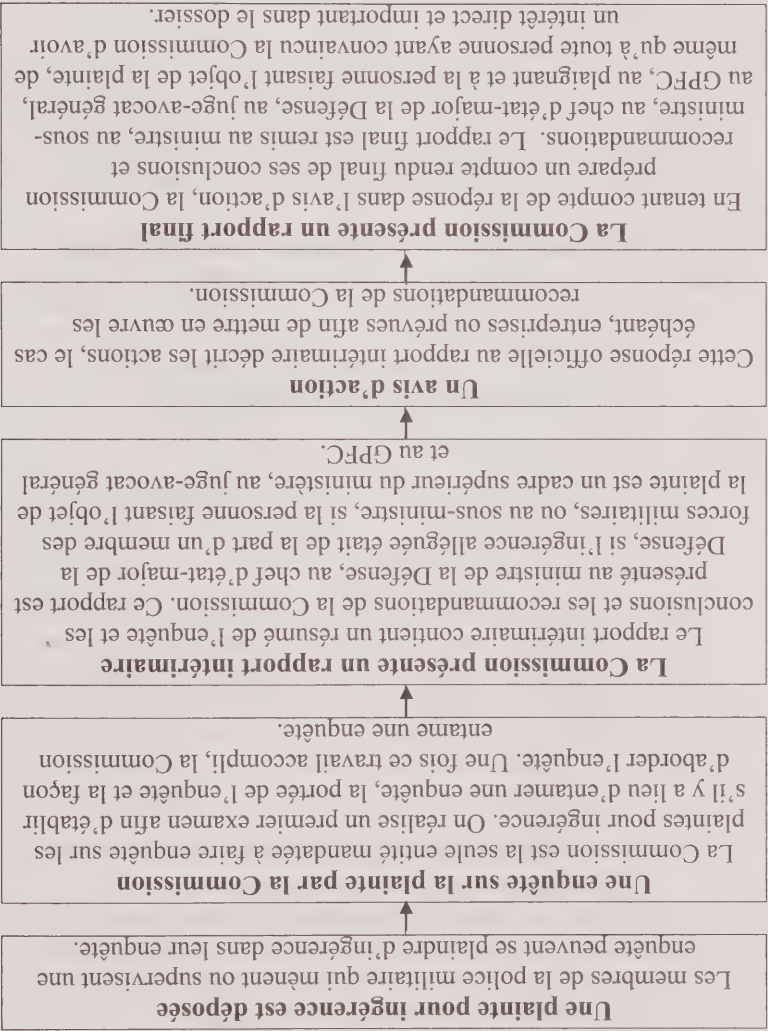
- **Sous-traitance** : La Commission compte toujours recourir à des ressources des secteurs public et privé pour assurer une prestation économique de ses services de ressources humaines, d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels, de gestion de dossiers et d'informatique, de même que de ses services Web.
- **Programme de renouvellement continu** : Le programme de renouvellement continu de la Commission, lequel vise tous les biens, y compris ceux liés à la technologie de l'information (TI), sera toujours géré et entretenu pour veiller à ce que les biens soient achetés et disposés de manière planifiée, afin de niveler ses besoins en investissement d'une année à l'autre. La Commission a dressé et mis en œuvre un Plan d'investissement et a mis en œuvre des stratégies pour la Stratégie fédérale de développement durable et de la politique sur l'approvisionnement écologiquement.
- **Ressources humaines** : La Commission a mis à jour son plan de RH pour qu'il tienne compte des besoins actuels en RH à la suite du renouvellement des politiques, de l'évaluation du CRG et d'autres rapports des organismes centraux. La Commission

- **Planifier et mener ses enquêtes et faire état de ses conclusions** : La Commission poursuivra ses enquêtes conformément au chemin critique établi pour chacune d'elles. On peaufinera continuellement le chemin critique, au besoin, afin de tenir compte de la nature complexe, des demandes et des conséquences de méga-dossiers de très grande envergure.
 - **Fonctionner efficacement** : La Commission veillera toujours à ce que ses objectifs de rendement tiennent compte fidèlement de la portée, de la taille et de la complexité changeante des enquêtes. Fixer les bons objectifs est toujours difficile à cause des grandes différences entre les enquêtes.
 - **Contrôle des coûts** : La Commission continuera d'examiner le processus de règlement des plaintes afin de trouver des occasions de réaliser des économies. Confier les services d'enquête à des sous-traitants et accroître le nombre d'enquêteurs, au besoin, permettra à la Commission d'assurer un meilleur appariement des compétences des enquêteurs et des exigences des enquêtes. On examinera également les options qui permettraient d'améliorer la capacité d'enquête afin de renforcer la durabilité organisationnelle.
 - **Accroître la transparence des opérations de la Commission** : La Commission poursuivra son programme de sensibilisation et veillera à faire augmenter le nombre d'intervenants qui sont au courant de la raison d'être, de l'impartialité et de l'équité des processus de règlement des plaintes pour inconnue et pour ingérence.
 - **Coopération** : La Commission doit pouvoir compter sur la coopération des autres pour réussir. Il s'agit notamment d'assurer une bonne relation de travail avec le GPF, la GPA NP et d'autres représentants des FC/MDN qui facilite la conduite des enquêtes et fait augmenter la probabilité de voir les recommandations acceptées et adoptées. Il s'agit aussi d'entretenir des relations de travail mutuellement bénéfiques avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux, des associations professionnelles et des affiliations intra-gouvernementales afin de trouver et d'adopter des solutions pratiques à des questions fonctionnelles et administratives communes.
- Pour obtenir les résultats escomptés, la Commission prévoit entreprendre ce qui suit :

Grandes lignes de la planification

- Les questions pourraient-elles potentiellement nuire à la confiance portée à la police militaire ou au processus des plaintes?
- La plainte implique-t-elle ou soulève-t-elle des doutes au sujet de l'intégrité des officiers supérieurs militaires ou des cadres supérieurs du MDN, y compris les échelons supérieurs de la police militaire?
- Les questions en cause, en toute probabilité, se répercuteront-elles de manière marquée sur les pratiques et les procédures de la police militaire?
- Le dossier a-t-il soulevé des préoccupations importantes du public?

Plaintes pour ingérence dans les enquêtes de la police militaire

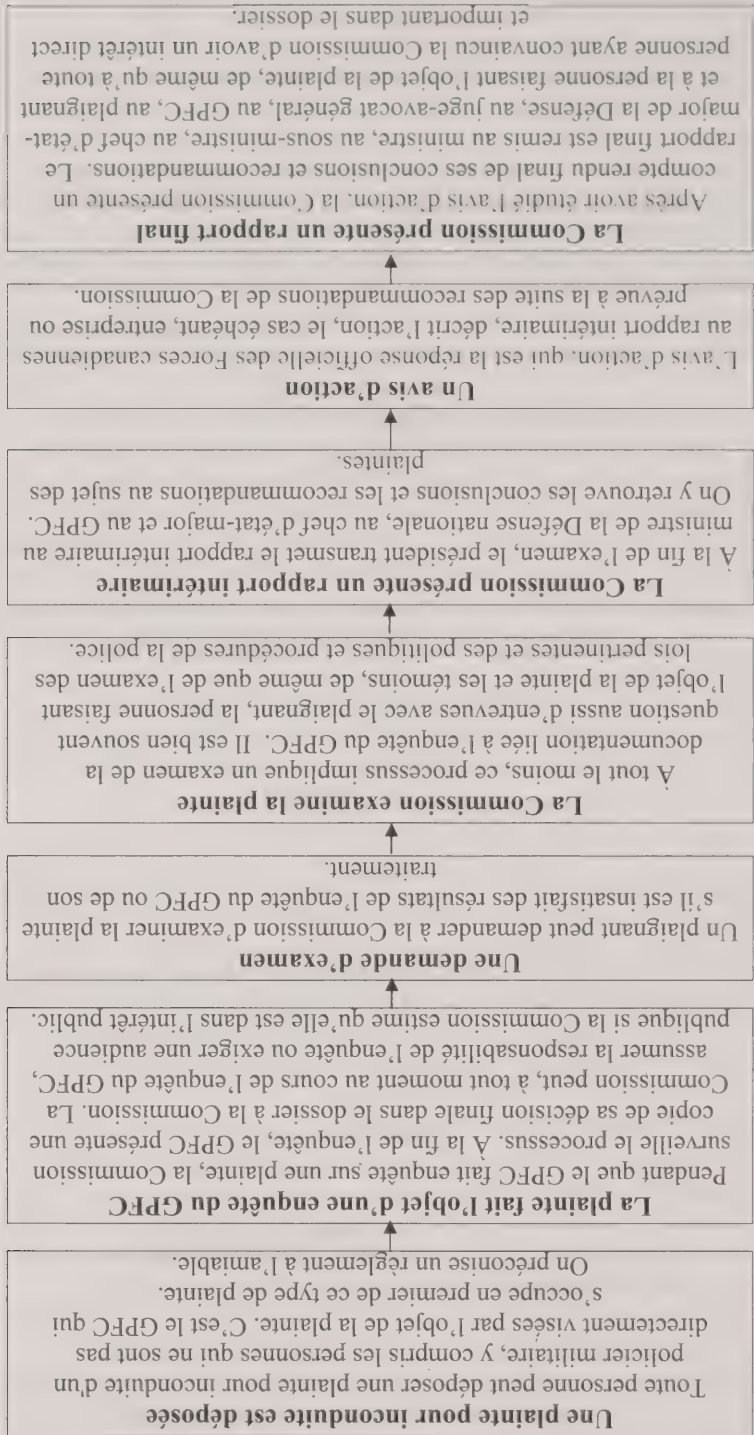


Enquêtes et audiences d'intérêt public

En tout temps et lorsqu'il est dans l'intérêt public de le faire, le président peut lancer une enquête sur une plainte pour inconduite d'un policier ou pour ingérence dans une enquête policière. S'il y a lieu, le président peut demander la tenue d'une audience publique. En exerçant ce droit de discrétion qui lui est conféré par la loi, le président pèse un certain nombre de facteurs, dont les suivants :

- La plainte compte-t-elle des allégations d'inconduite particulièrement graves?

Plaintes pour inconduite contre la police militaire



Le processus de règlement des plaintes comprend la recherche, la surveillance, la planification, la réalisation des enquêtes et la présentation de rapports sur les résultats obtenus.

Présentations données sur le mandat, le rôle et les responsabilités de la Commission	Nombre de présentations données	10
--	---------------------------------	----

2.1 Résultat stratégique

Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont présentées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.

La section ci-dessous fournit des détails sur :

- l'activité de programme pour le règlement des plaintes et les résultats attendus de cette activité;
- la façon dont la Commission compte obtenir les résultats attendus et les ressources financières et non financières qui seront consacrées à l'activité de programme;
- les activités liées aux services internes; et,
- les avantages que tirent les Canadiens des activités de programme de la Commission.

2.1.1 Activité de programme – Règlement des plaintes

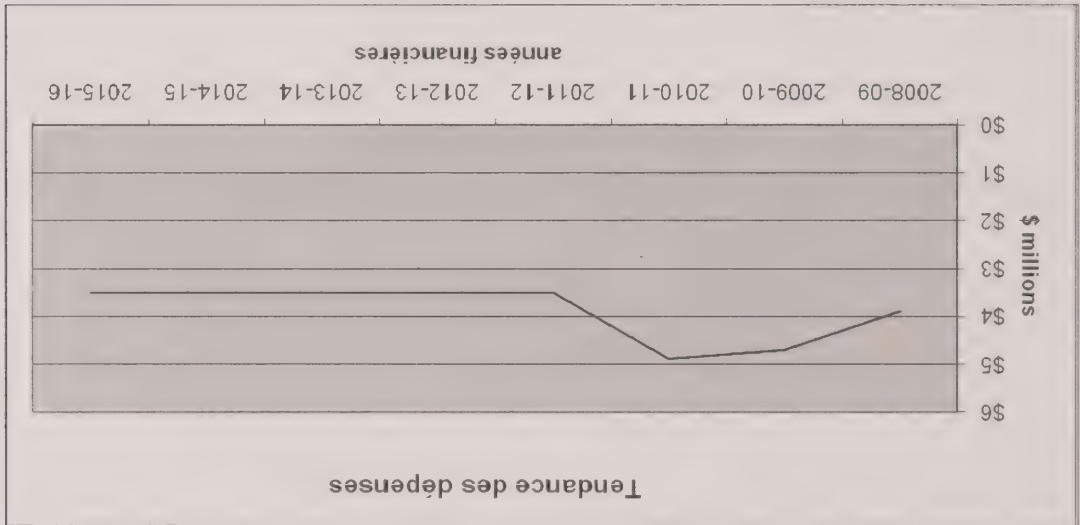
Activité de programme I : Règlement des plaintes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses planifiées (millions \$)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées
10	2,1	10	2,1	10	2,1

Résultats escomptés de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Cibles	
Les recommandations découlant d'une enquête sur une plainte pour inconduite ou pour ingérence sont acceptées par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.		% de recommandations adoptées		70 %	
Les enquêtes concernant des plaintes pour inconduite ou pour ingérence sont menées à bien dans les délais prévus fixés par le président de la Commission		% d'enquêtes menées à bien dans les délais prescrits		70 %	
Les membres font l'objet de mesures correctives ou des améliorations sont apportées aux politiques et aux procédures de la police militaire par suite d'une enquête pour inconduite ou pour ingérence.		% de membres ayant fait l'objet de mesures correctives ou d'améliorations aux politiques et aux pratiques		70 %	

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

L'ensemble des crédits parlementaires, y compris les ajustements liés aux reports. Pour les périodes 2011-2012 à 2015-2016, les dépenses totales correspondent aux dépenses planifiées. L'augmentation au cours de la période 2008-2009 à 2010-2011 est attribuable au financement supplémentaire obtenu en vue de mener l'audience d'intérêt public et pour donner suite aux demandes en Cour fédérale alors que la baisse en 2011-2012 représente la fin du financement approuvé mentionné ci-dessus.

Tendances en matière de dépenses du ministère



2011-2012 Affectation des fonds par activités de programme

Le financement servira aux activités de programme touchant le règlement des plaintes et aux services internes.

Budget des dépenses par crédit voté

Pour obtenir plus de renseignements sur nos crédits organisationnels et/ou dépenses législatives, veuillez consulter le Budget principal des dépenses 2011-2012. Vous trouverez une version électronique du budget principal des dépenses sur le site <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tdm-fra.asp>.

La Commission poursuivra ses efforts dans le but de se faire inscrire à l'Annexe des entités désignées de la *Loi sur la preuve au Canada* afin de régler la question continue de l'obtention d'information de nature délicate pour assurer l'exécution de son mandat.

En ce qui concerne le projet de loi C-41, une *Loi modifiant la Loi sur la défense nationale et une autre loi en conséquence*, la Commission en assure toujours la surveillance et formule des commentaires sur celui-ci afin de donner suite à quelques-unes de ses préoccupations.

Enfin, on s'attend à ce que l'examen quinquennal de la *Loi sur la défense nationale* se poursuivra dans un avenir rapproché et que la Commission aura l'occasion de formuler des recommandations sur les améliorations à apporter à la partie IV de la LDN. La Commission proposerait de fournir des commentaires et des recommandations éditants à propos de ce qui suit :

- la portée de la surveillance;
- l'accès à l'information dont jouit la Commission;
- des procédures équitables et efficaces.

Planification des ressources humaines

L'efficacité de la Commission est toujours attribuable, en grande partie, à son personnel chevronné et stable. Mais à l'instar de tous les petits organismes, il est difficile de conserver ses employés parce que le nombre d'occasions d'avancement est limité vu la taille et l'horizontalité de l'organisation. La Commission continuera d'accorder la primauté à une planification efficace des ressources humaines, à prévoir le roulement éventuel du personnel et à formuler des stratégies de dotation pour faire en sorte que les connaissances soient conservées (p. ex. au moyen de plans d'apprentissage des employés) et que les postes vacants soient bien comblés, le plus rapidement possible.

Le Plan des ressources humaines de la Commission a été mis à jour en 2010-2011 afin qu'il corresponde aux priorités du projet de renouvellement de la fonction publique. La Commission a également adopté des mesures pour automatiser divers processus et systèmes de ressources humaines, conformément aux priorités fixées à l'échelle du gouvernement. La Commission continuera d'explorer d'autres occasions d'améliorer sa gestion des ressources humaines et de renforcer un milieu de travail éditant et productif.

Profil des dépenses

Les ressources financières de la Commission ont augmenté pour la période de trois ans qui prend fin en 2010-2011. Comme on l'a indiqué plus tôt, la Commission a demandé et reçu des fonds supplémentaires afin de régler les frais de l'audience d'intérêt public concernant l'Afghanistan et les demandes connexes en Cour fédérale.

Le tableau des tendances en matière de dépenses du ministère ci-dessous illustre bien les tendances liées aux dépenses de la Commission de 2008-09 à 2015-16. Pour les périodes 2008-09 à 2010-2011, les dépenses totales comprennent les dépenses réelles au cours de la période depuis

Ressources

Ces activités ont une incidence sur la durée des enquêtes, les ressources et les délais requis pour préparer les rapports intermédiaires et finals, de même que sur les coûts généraux. Lorsque les enquêtes mènent à la décision de tenir une audience publique, le processus est davantage compliqué et coûteux, y compris des questions d'ordre logistique détaillées. La Commission poursuivra son chemin critique relativement aux enquêtes, tout en ayant une ouverture aux améliorations éventuelles au chemin critique pour tenir compte des circonstances uniques. Elle examinera également des options de gestion de dossiers, administratives et autres options, telles que la simplification des procédures et l'adoption d'applications technologiques éventuelles, pour faire en sorte que les ressources à sa disposition soient constamment optimisées.

Collaboration

La Commission n'a pas les ressources nécessaires lui permettant de mener des audiences d'intérêt public à grande échelle. Avant 2008-2009, la Commission a mené une audience d'intérêt public qui avait coûté environ 100 000 \$, somme qui a été acquittée à partir des ressources existantes. Le coût estimatif de l'audience d'intérêt public concernant le traitement des détenus en Afghanistan dépassait toutefois les ressources existantes de la Commission. Par conséquent, la Commission a demandé et obtenu des fonds supplémentaires qui s'échelonnaient sur trois années, soit jusqu'à 2010-2011 afin de s'acquitter des coûts ponctuels de l'audience d'intérêt public et des contestations en Cour fédérale qui en découlaient.

La Commission poursuivra ses discussions permanentes avec le grand prévôt des Forces canadiennes, le grand prévôt adjoint (Normes professionnelles) et d'autres cadres dirigeants de la police militaire afin d'examiner des enjeux, y donner suite et les régler, de même que pour renforcer davantage le processus de règlement des plaintes. Les recommandations contenues dans les rapports intermédiaires et finals sur les enquêtes de la Commission ne contraignent aucunement les Forces canadiennes ni le MDN. La Commission compte toujours favoriser de bonnes relations de travail afin de faciliter la réalisation d'enquêtes et d'accroître les chances de voir les recommandations se faire accepter et mettre en œuvre.

La Commission maintiendra aussi ses relations de travail mutuellement bénéfiques avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux et des affiliations intra-gouvernementales afin de trouver des solutions pratiques à des questions fonctionnelles et administratives communes. La Commission poursuivra sa participation professionnelle dans des organisations telles que l'Association des chefs de police de l'Ontario, l'Association du barreau canadien et l'Association canadienne de surveillance civile du maintien de l'ordre.

Priorités opérationnelles	Type	Liens au résultat stratégique	Description
Priorités de la direction			
Améliorer la gouvernance	En cours	Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont présentées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.	La Commission continuera d'assurer une gestion judiciaire des ressources qui lui sont confiées. La planification et la reddition de comptes seront toujours alignées sur l'architecture des activités de programme.
			comprendre les nombreux défis de la police militaire. La Commission continuera de faire sa présentation aux participants au cours de formation du Niveau de qualification 5 à l'École de la police militaire à Borden, en Ontario, présentation qui a été offerte pour la première fois en 2010-2011.

Analyse des risques

Capacité et rapidité d'exécution

La Commission gère toujours une charge de dossiers de plaintes pour inconduite et pour ingérence imprévisible et diversifiée impliquant des enjeux de plus en plus complexes et bien souvent uniques. Les enquêtes sur ces dossiers exigent d'effectuer de longues recherches ardues et exigeantes en ressources, de recueillir des données et d'effectuer une analyse détaillée d'éléments de preuve volumineux présentés par écrit et de vive voix par des sources canadiennes et bien souvent de l'étranger.

Priorités opérationnelles	Type	Liens au résultat stratégique	Description
Accroître l'efficacité du programme de règlement des plaintes	En cours	Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont présentées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.	De plus, la Commission collaborera toujours avec le chef d'état-major, le grand prévôt des Forces canadiennes, le grand prévôt adjoint (Normes professionnelles) et d'autres membres du personnel cadre de la police militaire, les partenaires et les intervenants afin de favoriser un milieu qui soutient l'acceptation et la mise en œuvre de recommandations. La Commission n'a aucune prise sur les plaintes qu'elle reçoit ni sur la quantité d'enquêtes, leur complexité et la taille des enquêtes qui s'ensuivent. Par conséquent, la Commission doit continuer de peaufiner la planification et l'exécution de ses enquêtes. Des enquêtes menées rapidement et à fond donneront, au besoin, des recommandations utiles de changements à la conduite de la police militaire (y compris le règlement de questions systémiques) qui sont acceptées et adoptées.
			Pour promouvoir une meilleure appréciation et compréhension de son mandat et du processus de règlement des plaintes, la Commission poursuivra son programme de sensibilisation dans les bases des Forces canadiennes. Ces visites des bases permettent aux intervenants de mieux apprécier la Commission et son fonctionnement, et permettent à la Commission de mieux

des recommandations, qui seront acceptées et adoptées par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes, afin d'apporter des améliorations. Il peut s'agir de recommandations sur les occasions d'améliorer la conduite des policiers militaires en répondant aux besoins de divers dossiers ou des questions systémiques plus larges, telles que la nécessité d'établir de nouvelles politiques, procédures, plans de formation ou mesures de supervision ou d'améliorer ceux-ci. Un processus de règlement des plaintes efficace et l'adoption de recommandations pour les améliorations, le cas échéant, contribueront à promouvoir et à assurer les normes de conduite professionnelle les plus rigoureuses de la part de la police militaire.

les actions en justice associées au transfert de détenus en Afghanistan.

La diminution du financement pendant les années de planification est attribuable à la fin de la période de financement de trois ans (2008-2009 à 2010-2011) pour l'audience d'intérêt public et

* Cela comprend le financement de programme permanent, notamment les sommes reportées à un exercice ultérieur et les fonds supplémentaires reçus pour acquitter les frais liés à l'audience d'intérêt public et les actions en justice relativement au transfert de délinquants en Afghanistan.

Indicateurs de rendement		Cibles	
70 %	Pourcentage de recommandations découlant d'une enquête sur une affaire d'inconduite ou d'ingérence acceptées par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.	70 %	70 %
	Pourcentage d'enquêtes concernant des plaintes pour inconduite ou pour ingérence réglées dans les délais prévus fixés par le président de la Commission		
	Pourcentage de membres ayant fait l'objet de mesures correctrices ou d'améliorations apportées aux politiques et aux procédures de la police militaire par suite d'enquêtes menées par la Commission liées aux plaintes pour inconduite ou pour ingérence.		
70 %	Pourcentage de présentations données sur le mandat, le rôle et les responsabilités de la Commission	10	10
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada		Dépenses planifiées (millions de dollars)	
Activité de programme	Dépenses prévues * (millions)	2011 – 2012	2012 – 2013
		2013 – 2014	
Programme de règlement des plaintes	2,4	2,1	2,1
Services internes	2,3	1,4	1,4
Total	4,7	3,5	3,5

Résultat stratégique : Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont régées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont présentées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.

1.2 Résumé de la planification

Ressources financières (en millions de dollars)

On retrouve au tableau des ressources financières ci-dessous un résumé des dépenses prévues de la Commission au cours des trois prochaines années financières.

2011-2012	2012-2013	2013-2014
3,5 \$	3,5 \$	3,5 \$

Les dépenses prévues sont présentées dans le tableau ci-dessous de manière à mieux indiquer la façon dont les sommes seront déboursées.

Programme permanent	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Dépenses liées à l'audience d'intérêt public et aux actions en justice concernant le transfert de détenus en Afghanistan	3,5 \$	3,5 \$	3,5 \$
	0,0 \$	0,0 \$	0,0 \$

Ressources humaines (ETP)

On retrouve au tableau des ressources humaines ci-dessous un résumé des ressources humaines prévues pour la Commission au cours des trois prochaines années financières.

2011-2012	2012-2013	2013-2014
22	22	22

Les ETP prévus sont présentés dans le tableau ci-dessous de manière à mieux indiquer la façon dont on prévoit s'en servir.

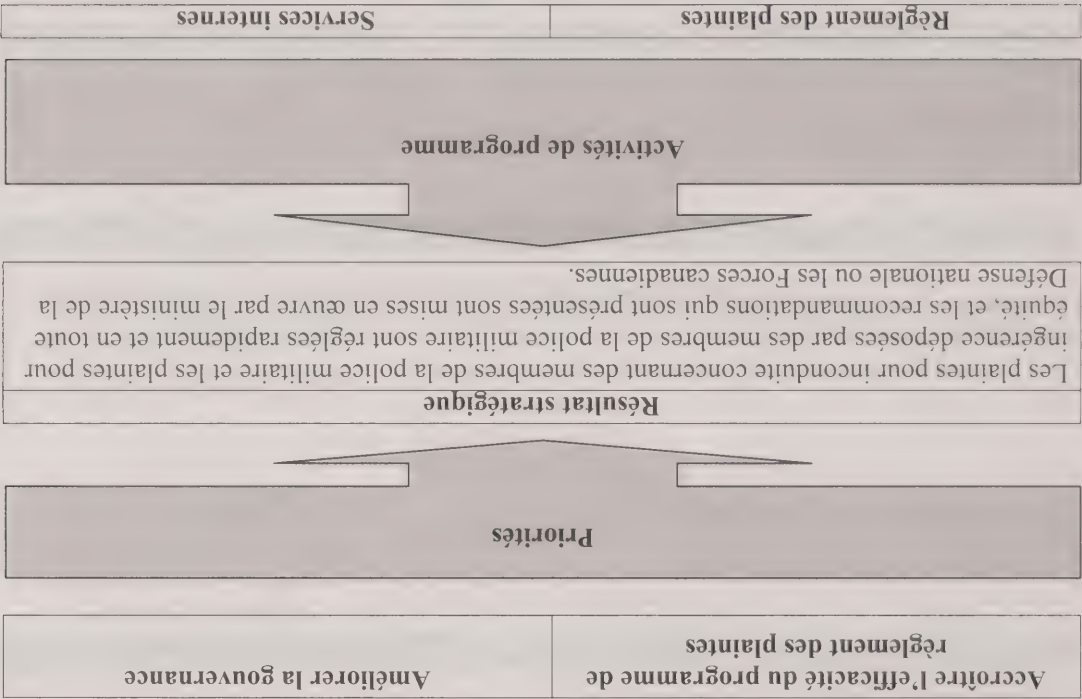
Programme permanent	2011-2012	2012-2013	2013-2014
ETP liés à l'audience d'intérêt public et aux actions en justice concernant le transfert de détenus en Afghanistan	22	22	22
	0	0	0

Résultat stratégique

Dans l'exécution de son mandat, la Commission orientera toujours ses activités sur le résultat stratégique suivant : Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont présentées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.

Architecture des activités de programme

Le diagramme suivant illustre les liens existants entre les activités de programme, les priorités et le résultat stratégique.



militaires, administre le Conseil de révision des attestations de police militaire et veille à ce que le Code de déontologie de la police militaire soit respecté.

Le GPEC est responsable du traitement des plaintes pour inconduite de policiers militaires en première instance et la Commission jouit de l'autorité nécessaire pour surveiller les mesures adoptées par le GPEC et mener ses propres examens et enquêtes, au besoin. La Commission a la compétence exclusive pour traiter les plaintes pour ingérence. Les recommandations de la Commission au sujet des améliorations qu'on retrouve dans ses rapports intermédiaires et finals portent sur des changements aux politiques, aux procédures, à la formation ou aux outils afin de combler des lacunes individuelles. Ces recommandations, une fois mise en œuvre, appuient les policiers militaires en les aidant à maintenir les normes de conduite professionnelle les plus élevées et assurent l'intégrité des enquêtes des policiers militaires.

Favoriser la qualité et une relation de travail axée sur le respect mutuel entre la Commission et le GPEC facilite les enquêtes sur des plaintes et améliore les chances que les recommandations soient acceptées et mises en œuvre. Il sied de noter que pour la cinquième année de suite, toutes les recommandations de la Commission ont été acceptées.

La Commission est un micro-organisme dont le siège social se trouve à Ottawa. Elle compte actuellement 22 employés à temps plein (ETP) et un budget de fonctionnement de 3,5 millions de dollars.

La Commission fait partie de huit organisations distinctes, mais aux intérêts connexes, du Portefeuille de la défense nationale. Bien qu'elle relève directement du Parlement par le truchement du ministre de la Défense nationale, elle jouit d'une indépendance administrative et légale par rapport au ministre de la Défense nationale (MDN) et aux Forces canadiennes (FC). La Commission ne reçoit aucune directive du ministre par rapport à son mandat opérationnel. Elle fait partie de l'administration publique fédérale et est entièrement assujettie à ses lois et à ses politiques, notamment la Loi sur la gestion des finances publiques, la Loi sur les langues officielles, la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels, de même que la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD)

La Commission a adopté plusieurs mesures en vue de planifier et de mettre en œuvre des stratégies dans le cadre de la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD). À ce titre, la Commission a mis en œuvre une stratégie visant à rendre l'organisation « plus verte » en intégrant des volets de la SFDD et de la politique sur l'approvisionnement écologique dans ses cadres, notamment le Cadre financier et le Cadre de gestion des biens. De plus, le personnel de la Commission responsable de l'approvisionnement a reçu de la formation sur l'approvisionnement écologique, et tout le personnel de la Commission comprend les stratégies liées à la SFDD et à ses politiques d'appui connexes. On compte parmi les autres activités visant à appuyer les stratégies le surplus d'équipement de technologie de l'information (TI), le surplus de meubles, la réduction du nombre de télécopieurs et d'imprimantes afin de mettre l'accent sur la numérisation et la transmission des documents électroniques par courrier électronique, l'achat de papier recyclé et d'autres fournitures et équipement de bureau écologiques.

La Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (la Commission) a été créée par le gouvernement du Canada, le 1^{er} décembre 1999, afin d'assurer une surveillance civile indépendante de la police militaire des Forces canadiennes. Sa création a été possible grâce à une modification à la *Loi sur la défense nationale (LDN)* qui a permis de créer une nouvelle partie IV, où l'on décrit le mandat de la Commission et les modalités de traitement des plaintes. Comme on l'indique dans le document d'information n° 8 présenté à l'appui du projet de loi qui a permis de créer la Commission, son rôle « permettra à la Police militaire et à la chaîne de commandement de rendre des comptes au grand public sur les enquêtes de la police militaire ».

Responsabilités

La Commission a un mandat de surveiller et d'examiner les plaintes concernant la police militaire et de faire enquête sur celles-ci et sur les allégations d'ingérence dans les enquêtes de la police militaire. Elle présente ses conclusions et formule des recommandations directement aux hauts dirigeants de la police militaire et de la Défense nationale. La Commission a pour mission de promouvoir et d'assurer, chez les policiers militaires, l'application des normes déontologiques les plus élevées dans l'exercice de leurs fonctions policières, ainsi que de dissuader toute forme d'ingérence dans les enquêtes de la police militaire.

La Commission s'acquitte de son mandat et de sa mission en assumant les responsabilités suivantes :

- Surveiller les enquêtes menées par le grand prévôt des Forces canadiennes (GPFC) concernant des plaintes pour inconduite de policiers militaires;
- Examiner le traitement de ces plaintes à la demande du plaignant;
- Faire enquête sur les plaintes pour ingérence;
- Mener des enquêtes et des audiences d'intérêt public.

On retrouve à la section 2.1.1 du présent rapport intitulée *Activité de programme – Règlement des plaintes* une description des processus touchant les plaintes pour inconduite et ingérence, de même que les considérations associées à la conduite des enquêtes et des audiences d'intérêt public.

Dans l'exécution de ses responsabilités, la Commission a noué une relation de travail d'importance cruciale et axée sur la collaboration avec le grand prévôt des Forces canadiennes (GPFC) et le grand prévôt adjoint (Normes professionnelles) (GPA NP). Le GPFC fournit des directives à tous les membres de la Branche de la police militaire en ce qui concerne les politiques et les procédures policières, les normes professionnelles, la sécurité, l'équipement et la formation, de même que les traditions et les activités de la Branche. Le GPA NP relève directement du GPFC et veille à l'évaluation des fonctions de la police militaire pour en assurer la conformité avec la jurisprudence et les normes policières acceptées au Canada, gère les enquêtes sur les plaintes du public et les enquêtes internes sur les cas d'inconduite de policiers

Section I : Survoi

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités de 2011-2012* de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (la Commission). On y décrit les plans de la Commission pour les trois prochaines années alors qu'elle assure l'exécution de son mandat, qui consiste à assurer une surveillance civile indépendante des policiers militaires des Forces canadiennes. Cela comprend : assurer une meilleure responsabilisation à l'égard du public de la part de la police militaire et de la chaîne de commandement en ce qui concerne les enquêtes de la police militaire; promouvoir et assurer les normes de conduite les plus élevées chez les policiers militaires dans l'exécution de leurs fonctions policières; dissuader toute ingérence dans les enquêtes de policiers militaires.

J'ai eu l'honneur d'être nommé président de la Commission le 14 mai 2010. Bien que l'année 2010 ait été fort éprouvante et que la Commission ait dû gérer les demandes extraordinaires liées à l'audience d'intérêt public pratiquement terminée, des dossiers individuels complexes et d'autres activités, on s'attend à ce que l'année 2011-2012 apporte sa part d'épreuves. En plus de continuer de gérer une charge de travail imprévisible et complexe du point de vue opérationnel, la Commission prévoit avoir l'occasion de contribuer au deuxième examen quinquennal indépendant de la *Loi sur la défense nationale*. Les commentaires et les recommandations de la Commission portent sur la portée de la surveillance, l'accès à des renseignements sensibles en vertu de la *Loi sur la preuve au Canada*, et des procédures équitables et efficaces.

Cette année, nous continuerons d'assumer nos responsabilités centrales liées à la responsabilisation du gouvernement et de veiller à l'ouverture et à la transparence continue de nos opérations. Nous prévoyons également nous occuper d'autres projets de sensibilisation auprès des policiers militaires dans les bases des Forces canadiennes et pendant les cours offerts en particuliers à l'École de la police militaire. Ces interactions sont toujours une occasion précieuse de partager de l'information et nous permettent de mieux comprendre les nombreuses demandes faites aux policiers militaires.

Nous nous réjouissons de pouvoir poursuivre notre collaboration, au cours de l'année à venir, avec le grand prévôt des Forces canadiennes (GPEC), le grand prévôt adjoint (Normes professionnelles), d'autres cadres supérieurs de la police militaire, les policiers militaires et les partenaires et intervenants.

Je souhaite également souligner le dévouement des membres du personnel de la Commission à l'égard de l'efficacité des opérations de l'organisation. Ils ont continuellement produit des résultats de qualité supérieure dans des circonstances quelque fois extrêmement éprouvantes, et je me réjouis à l'idée de profiter de leur contribution continue en 2011-2012.

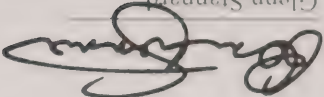

Glenn Stannard
Président

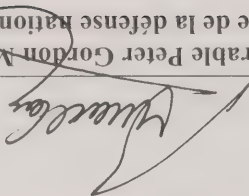
TABLE DES MATIÈRES

1	Mot du président.....
3	SECTION I : SURVOL.....
5	1.1 Résumé.....
5	Raison d'être.....
5	Responsabilités.....
6	Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD).....
7	Résultat stratégique.....
7	Architecture des activités de programme.....
8	Résumé de la planification.....
17	SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....
19	2.1 Résultat stratégique.....
27	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....
29	3.1 Grandes lignes financières.....
30	Tableaux d'information supplémentaire.....
31	SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT.....
33	4.1 Organigramme.....
34	4.2 Comment communiquer avec nous.....

**Commission d'examen des plaintes
concernant la police militaire**

2011-2012

Rapport sur les plans et les priorités



**L'honorable Peter Gordon MacKay, C.P., député
Ministre de la défense nationale**

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

- Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.
- Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ces documents sont déposés au plus tard le 3^e mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Le budget supplémentaire des dépenses étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de
Editions et Services de dépôt
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



**Commission d'examen
des plaintes concernant
la police militaire du Canada**

**Budget des dépenses
2011-2012**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



3 1761 11548963 5